



**University of
Zurich**^{UZH}

Zugang zum ersten Arbeitsmarkt: Wie Führungskräfte die Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen wahrnehmen

GEO 511 Master's Thesis

Author

Stephanie Keller
09-195-173

Supervised by

Prof. Dr. Karin Schwiter

Faculty representative

Prof. Dr. Karin Schwiter

31.01.2025

Department of Geography, University of Zurich

Danksagung

Zum Gelingen dieser Masterarbeit haben mich verschiedene Menschen unterstützt. Dafür möchte ich diesen von ganzem Herzen danken.

Als allererstes möchte ich allen Interviewteilnehmenden meinen herzlichen Dank aussprechen. Durch ihre Bereitschaft, sich mit mir auszutauschen sowie ihre Eindrücke zu teilen, haben sie mit ihrer Offenheit zur Thematik wesentlich zur Umsetzung dieser Arbeit beigetragen. Vielen herzlichen Dank!

Bedanken möchte ich mich auch bei meiner Betreuerin Prof. Dr. Karin Schwiter. Mit ihrem methodischen und fachlichen Wissen wurde ich kompetent und mit grossem Engagement während des gesamten Prozesses dieser Masterarbeit begleitet. Für ihre wertvollen und wohlwollenden Rückmeldungen möchte ich mich an dieser Stelle bedanken.

Ein grosser Dank geht an Katia Soland und Jonas Keller, die mit ihrer sorgfältigen Durchsicht und ihren konstruktiven Rückmeldungen zum Gelingen dieser Arbeit beigetragen haben.

Danke sagen möchte ich auch all meinen Mitstudierenden, die mir im letzten Jahr zugehört, mich beraten und motiviert haben. Den konstruktiven Austausch und die gemeinsamen Pausen schätzte ich sehr. Besonderer Dank gilt Nicole.

All meinen Freundinnen und Freunden möchte ich ebenfalls dafür danken, dass sie jederzeit ein offenes Ohr hatten und mich stets ermutigt haben. Für die Momente der Ablenkung bin ich ihnen besonders dankbar.

Zum Schluss möchte ich mich bei meiner Familie bedanken, die mich stets liebevoll und unterstützend begleitet.

Zusammenfassung

Menschen mit Behinderungen haben grössere Schwierigkeiten im ersten Arbeitsmarkt eine Arbeitsstelle zu finden als Menschen ohne Behinderungen. Die Forschung zeigt, dass die Haltung von Führungskräften bei der Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen eine essenzielle Rolle spielt. Diese Masterarbeit untersucht anhand einer qualitativen Forschung mittels Leitfadeninterviews, wie Führungskräfte ihre Möglichkeiten zur Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen wahrnehmen. Die Arbeit verfolgt dabei die Forschungsfrage: *Wie nehmen Führungskräfte von Büroangestellten, die für Personalrekrutierungsentscheide zuständig sind, ihre Möglichkeiten in Bezug auf die Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen wahr?* Die Masterarbeit fokussiert sich auf Büroarbeitskräfte in der Deutschschweiz und stützt sich als theoretischer Ansatz auf die Disability Studies.

Die Ergebnisse zeigen auf, dass die interviewten Führungskräfte der Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen grundsätzlich positiv gegenüberstehen. Jedoch spielt für sie das Leistungsprinzip im Zusammenhang mit einer Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen eine wichtige Rolle. Führungskräfte fühlen sich in einem Spannungsfeld zwischen der Unternehmensleitung und dem Team. Mangelnde Zeit und ausgeprägtes Effizienzstreben sehen sie als hinderlich, um Menschen mit Behinderungen einzustellen. Durch spezifisch zur Unterstützung geschaffene Sonderstellen sehen die interviewten Führungskräfte aus öffentlich-rechtlichen Unternehmen bessere Möglichkeiten, einen Menschen mit Behinderungen zu beschäftigen. Die Führungskräfte weisen darauf hin, dass vor allem in marktwirtschaftlich orientierten Unternehmen meist konkrete Ziele und Umsetzungspläne fehlen würden, wie Menschen mit Behinderungen in ihrem Unternehmen vermehrt beschäftigt werden könnten. Dasselbe gilt teilweise für nicht marktwirtschaftlich orientierte Unternehmen. Organisatorische Strukturen wie Netzwerke unter Führungskräften und Ansprechpersonen sowie Sensibilisierung auf allen Ebenen würden ihrer Ansicht nach dazu beitragen, dass sie sich durch einen internen und externen Austausch besser unterstützt fühlen würden.

Für zukünftige Forschung empfiehlt sich, den Forschungsrahmen auszuweiten und vermehrt Führungskräfte ohne persönliche Beziehungen zu Menschen mit Behinderungen in die Forschung einbeziehen sowie mit betroffenen Mitarbeitenden und

Arbeitssuchenden mit Behinderungen selbst im Gespräch zu begegnen. Weiter gilt es stets zu beachten, dass Menschen mit Behinderungen keine homogene Gruppe darstellen, sondern ihre Erfahrungen und Bedürfnisse sehr individuell sind.

Abstract

People with disabilities have greater difficulty finding a job in the primary labour market than people without disabilities. Research shows that the attitude of managers plays a significant role in the employment of people with disabilities. This master's thesis uses qualitative research based on semi-structured interviews to investigate how managers perceive their opportunities to employ people with disabilities. The thesis pursues the research question: How do managers of office employees who are responsible for personnel recruitment decisions perceive their opportunities with regard to the employment of people with disabilities? The master's thesis focuses on office workers in German-speaking Switzerland and draws on disability studies as a theoretical approach. The results show that the managers interviewed have a positive attitude towards employing people with disabilities. However, the principle of performance plays an important role for them in connection with the employment of people with disabilities. Managers feel they are caught between management and the team. They see a lack of time and a pronounced striving for efficiency as an obstacle to hiring people with disabilities. The managers interviewed from public sector companies see better opportunities to employ people with disabilities through special positions created explicitly to provide support. The managers point out that particularly market-oriented companies often lack concrete goals and implementation plans as to how people with disabilities could increasingly be employed in their company. The same applies in part to non-market-oriented companies. In their opinion, organizational structures such as networks among managers and a specific contact person as well as raising awareness at all levels would help them to feel better supported through the internal and external exchange.

For future research, it is recommended that the research framework be expanded to include more managers without personal relationships with people with disabilities. Additionally, it is necessary to talk to affected employees and job seekers with disabilities themselves. Furthermore, it should always be recognised that people with disabilities are not a homogeneous group, but that their experiences and needs are very individual.

Inhalt

Danksagung	i
Zusammenfassung	ii
Abstract	iv
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	vii
Abkürzungsverzeichnis	viii
1 Einleitung	1
1.1 <i>Begrifflichkeit</i>	2
1.2 <i>Forschungsvorhaben und Forschungsfrage</i>	5
1.3 <i>Aufbau der Arbeit</i>	6
2 Stand der Forschung	8
3 Forschungskontext	13
3.1 <i>Gleichstellung und Arbeit in der Schweiz</i>	13
3.2 <i>Aktuelle Statistiken</i>	14
3.3 <i>Überblick über die rechtlichen Grundlagen</i>	15
3.3.1 <i>International</i>	15
3.3.2 <i>In der Schweiz</i>	17
4 Theoretische Ansätze	23
4.1 <i>Modelle von Behinderungen früher und heute</i>	23
4.1.1 <i>Das individuelle (medizinische) Modell</i>	23
4.1.2 <i>Das soziale Modell</i>	24
4.1.3 <i>Das Menschenrechtsmodell</i>	25
4.2 <i>Disability Studies</i>	26
4.2.1 <i>Einführung in die Disability Studies</i>	27
4.2.2 <i>Disability Studies im Arbeitskontext</i>	30

5	Forschungsdesign	33
5.1	<i>Qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz und Rädiker</i>	33
5.2	<i>Datenerhebung</i>	34
5.2.1	<i>Leitfadengestaltung</i>	34
5.3	<i>Untersuchungsgruppe</i>	35
5.4	<i>Gestaltung und Durchführung der Interviews</i>	38
5.5	<i>Datenauswertung und Kategorienbildung</i>	40
6	Forschungsergebnisse	44
6.1	<i>Unternehmenskultur</i>	44
6.1.1	<i>Lieber weiterbeschäftigen als neu einstellen</i>	45
6.1.2	<i>Verantwortung übernehmen</i>	48
6.2	<i>Das Leistungsprinzip</i>	53
6.2.1	<i>Behinderungen offen kommunizieren</i>	53
6.2.2	<i>Die Leistung muss stimmen!</i>	55
6.2.3	<i>Tiefere Leistungsfähigkeit als Belastung für Unternehmen und Team</i>	56
6.2.4	<i>Leistungsdenken hinterfragen</i>	60
6.3	<i>Zukunftsperspektive</i>	62
6.3.1	<i>Sensibilisierung auf allen Ebenen</i>	62
6.3.2	<i>Unterstützende organisatorische Strukturen</i>	64
6.3.3	<i>Zielsetzung in Bezug auf Menschen mit Behinderungen</i>	67
6.3.4	<i>Fachkräftemangel als Chance</i>	70
7	Diskussion	72
8	Schlussbetrachtung	84
9	Literaturverzeichnis	89
10	Anhang	97
10.1	<i>Interviewleitfaden mit Einleitung</i>	97
10.2	<i>Transkriptionsregeln</i>	99
10.3	<i>Persönliche Erklärung</i>	100
10.4	<i>Verwendung von KI gestützten Programmen</i>	100

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildungen

Abbildung 1: Arbeitsmarktstatus von Menschen mit und ohne Behinderungen, 2021. 13

Tabellen

Tabelle 1: Übersicht der zu erfüllenden Kriterien für die Datenerhebung. 37

Abkürzungsverzeichnis

AHV	Alters- und Hinterlassenenversicherung
ArG	Arbeitsgesetz
BehiG	Behindertengleichstellungsgesetz
BehiV	Behindertengleichstellungsverordnung
BFS	Bundesamt für Statistik
BRK	Behindertenrechtskonvention
BV	Bundesverfassung der Schweizerischen Eidgenossenschaft
BVS	Bundesamt für Sozialversicherungen
D&I	Diversity and Inclusion
EDI	Eidgenössisches Departement des Innern
EL	Ergänzungsleistungen
HR	Human Resources
IV	Invalidenversicherung
IVG	Bundesgesetz über die Invalidenversicherung
OR	Obligationenrecht
SECO	Staatsekretariat für Wirtschaft
SILC	Statistics on Income and Living Conditions (Erhebung über die Einkommen und die Lebensbedingungen)
SVA	Sozialversicherungsanstalt
Suva	Schweizerische Unfallversicherungsanstalt
UN	United Nations (Vereinte Nationen)
UVEK	Eidgenössisches Departement für Umwelt, Verkehr, Energie und Kommunikation
WEIV	Weiterentwicklung der Invalidenversicherung
WHO	World Health Organisation

1 Einleitung

Weltweit leben nach dem World Report on Disability (2011) zwischen 785 bis 975 Millionen Menschen über 15 Jahren mit einer Behinderung. Davon weisen 110 bis 190 Millionen starke Einschränkungen auf (World Health Organisation (WHO), 2011, S. 29). In der Schweiz hatten laut einer Erhebung über die Einkommen und die Lebensbedingungen (SILC) im Jahr 2022 1.7 Millionen zuhause lebende Personen ab 16 Jahren eine Behinderung. Diese Erhebung beinhaltet Menschen mit einem dauerhaften Gesundheitsproblem und einer leichten oder starken Einschränkung im Alltag, sprich einer leichten oder einer schweren Behinderung (Bundesamt für Statistik (BFS), 2022).

Laut einem Schattenbericht, der von Behindertenorganisationen bei der UNO eingereicht wurde, erleben Menschen mit Behinderungen den Zugang zum offenen Arbeitsmarkt als mit hohen Barrieren verbunden. Zudem sind sie mit zahlreichen und teilweise schweren Benachteiligungen und Diskriminierung konfrontiert (Hess-Klein & Scheibler, 2022, S. 6; 90–91). Dies bestätigt der World Report on Disability der WHO ebenfalls (World Health Organisation (WHO), 2011, S. 10; 239–240). Dabei spielt die Teilhabe am Berufsleben nicht nur finanziell eine wichtige Rolle für Menschen mit Behinderungen, sondern sie ermöglicht zudem eine soziale Teilnahme (Generalsekretariat EDI, 2017, S. 3). Eine Verbesserung der Teilhabe am Arbeitsleben für Menschen mit Behinderungen wird deshalb von Behindertenorganisationen gefordert (Stocker, 2017, S. 7; Stucki & Kliebens, 2018, S. 20). Gemäss dem Bundesamt für Statistik wird heute in der Schweiz rund ein Viertel der Menschen mit Behinderungen im Erwerbsalter vom Arbeitsmarkt ausgeschlossen. Bei Menschen mit starken Einschränkungen sind es fast 50 % (Bundesamt für Statistik (BFS), 2020).

Die Invalidenversicherung (IV) der Schweiz investiert seit 2008 vermehrt in Eingliederungsmassnahmen, um den Zugang von Menschen mit Behinderungen zum Arbeitsmarkt zu fördern. Per 1.1.2022 ist die Weiterentwicklung der Invalidenversicherung (WEIV) in Kraft getreten, wobei mehrere Massnahmen zur Wiedereingliederung verbessert und verstärkt wurden (Bundesamt für Sozialversicherungen (BSV), 2023). Obwohl der Bund seit der 5. IV-Revision im Jahr 2008

die Arbeitsintegration von Menschen mit Behinderungen fördern will — im Sinne von «Eingliederung vor Rente» — bleibt der Zugang zum Arbeitsmarkt schwierig (Pärli, Lichtenauer & Caplazi, 2008, S. 4; Schmidlin, Bühlmann, Muharremi, Kobelt & Champion, 2020, S. 1; Stocker, 2017, S. 7). Neben den Schwierigkeiten eine Arbeitsstelle zu finden, arbeiten viele Menschen mit Behinderungen in einem Teilzeitpensum und befinden sich öfters in rechtlich ungesicherten Arbeitsverhältnissen als Menschen ohne Behinderungen. Zudem steigen sie weniger zu Kaderpositionen auf (Gartrell, 2010, S. 300; Generalsekretariat EDI, 2017). Laut Stocker (2017, S. 7) erleben fast drei Viertel der erwerbstätigen Menschen mit Behinderungen Einschränkungen am Arbeitsplatz, sei es in Bezug auf die Art der Arbeit, dem Zugang zum Arbeitsplatz und dem Arbeitsweg sowie dem Arbeitspensum und der beruflichen Weiterentwicklung.

In der heutigen Leistungsgesellschaft verlangt der Arbeitsmarkt Mobilität, Schnelligkeit, hohe Leistung und Flexibilität von ihren Arbeitnehmenden. Dazu kommen Veränderungen durch die Digitalisierung und Globalisierung durch welche einfache Arbeiten verschwinden. Dies trifft vor allem junge Menschen mit kognitiven oder psychischen Behinderungen, die Schwierigkeiten haben, in den Arbeitsmarkt einzusteigen, da die vorherige Unterstützung, die sie vorab von Fachpersonen während ihrer Ausbildung erhielten, auf einmal wegfällt. Deshalb ist der Übergang von einer abgeschlossenen Ausbildung ins Erwerbsleben für junge Menschen mit Behinderungen zurzeit die grösste Herausforderung (Knöpfel, 2018, S. 52; Stocker, 2017, S. 7-8).

1.1 Begrifflichkeit

Die Begriffe Beeinträchtigung und Behinderung werden im umgangssprachlichen Gebrauch oft sinnähnlich verwendet. Dabei gibt es einen entscheidenden Unterschied zwischen den Begriffen und ihrer Bedeutung.

Deshalb vorab zuerst eine Begriffserklärung zu Behinderung (*disability*) und Beeinträchtigung (*impairment*). Laut der Weltgesundheitsorganisation (WHO) spricht man von Behinderung, «wenn ein gesundheitliches Problem zu einer Beeinträchtigung einer Körperfunktion oder -struktur einer Person führt (Schädigungen), die Fähigkeit zur

Verrichtung gewisser Aktivitäten einschränkt (Beeinträchtigungen der Aktivität) oder Tätigkeiten in ihrem sozialen Umfeld erschwert (Beeinträchtigungen der Partizipation)» (Bundesamt für Statistik (BFS), 2020, S. 4; World Health Organisation (WHO), 2011, S. 5).

Das Bundesgesetz über die Beseitigung von Benachteiligung von Menschen mit Behinderungen definiert Menschen mit Behinderungen als «eine Person, der es eine voraussichtlich dauernde körperliche, geistige oder psychische Beeinträchtigung erschwert oder verunmöglicht, alltägliche Verrichtungen vorzunehmen, soziale Kontakte zu pflegen, sich fortzubewegen, sich aus- und weiterzubilden oder eine Erwerbstätigkeit auszuüben» (Abs. 1 Satz 2 BehiG; SR 151.3; Die Bundesversammlung der Schweizerischen Eidgenossenschaft, 2020). Demnach bezeichnet der Begriff «Behinderung» im Gegensatz zum Begriff «Beeinträchtigung» nicht allein eine biologische, sondern ebenso eine soziale Problematik. Dies zeigt sich, wenn die Teilhabe am gesellschaftlichen Leben und die grundlegenden Verrichtungen des täglichen Lebens aus gesundheitlichen Gründen eingeschränkt sind (Bundesamt für Statistik (BFS), 2020, S. 8; World Health Organisation (WHO), 2011, S. 5).

In den Disability Studies werden die Begriffe «Menschen mit Behinderungen» und «behinderte Menschen» bevorzugt verwendet, da das «passive Adjektiv ‹behindert› aufzeigt, dass nicht die individuelle Person behindert ist, sondern dass sie von der Kultur, Gesellschaft oder Umwelt behindert wird» (Waldschmidt & Karim, 2022, S. 10). Dies demonstriert die Vielzahl von Barrieren, welche Menschen mit Behinderungen täglich überwinden müssen. Zudem weist der Begriff darauf hin, dass die Behinderung lediglich ein Aspekt einer einzelnen Person ist (Waldschmidt & Karim, 2022, S. 10).

Der Begriff «Menschen mit Beeinträchtigungen» wird in den Disability Studies vor allem mit (körperlichen) Defiziten, Schädigungen und Defekten assoziiert. Dabei wirkt der Begriff Beeinträchtigung wie ein «Rucksack, den die Betroffenen ständig mit sich herumschleppen» (Waldschmidt & Karim, 2022, S. 11).

Obwohl die Begriffe «Behinderung» und «Beeinträchtigung» in den Disability Studies beide vorkommen, arbeiten Forschende überwiegend mit der Formulierung «Menschen mit Behinderungen» und heben dadurch die gesellschaftlichen Aspekte des Problems hervor (im Gegensatz zu den medizinischen Aspekten) (Waldschmidt & Karim, 2022, S. 11). Für

sie ist primär relevant, dass Menschen mit einer Behinderung auf vielfache Behinderungen stossen, nämlich auf verschiedene gesellschaftliche Barrieren, welche die soziale Teilhabe einschränken (Waldschmidt & Karim, 2022, S. 11). Forschende der Disability Studies sehen Behinderung als eine politische Angelegenheit an und nicht als eine persönliche (Gleeson, 1999; Oliver & Barnes, 2012; Taylor, 2004; Waldschmidt & Karim, 2022). Durch die soziale und politische Repression werden Menschen mit Behinderungen sozial und wirtschaftlich isoliert. Dies zeigt sich unter anderem darin, dass Menschen mit Behinderungen weniger Wohnmöglichkeiten haben, weniger Karrieremöglichkeiten und kulturell und sozial ausgegrenzt werden (Taylor, 2004, o. S.). So argumentieren auch Menschen mit Behinderungen selbst, dass ihre Nachteile nicht von ihrer Beeinträchtigung (*impairment*) stammen, sondern, dass die kulturelle Aversion gegenüber Beeinträchtigungen (*impairment*) ihnen produktive Möglichkeiten in der heutigen Ökonomie vorenthält (Taylor, 2004, o. S.). «Disablement is a political state and not a personal one and thus needs to be addressed as a civil rights issue» (Taylor, 2004, o. S.). Sie argumentiert damit, dass die Politik aktiv helfen soll, Hürden für Menschen mit Behinderungen abzubauen. Taylor (2004, o. S.) bemängelt zudem, dass die Existenz von Menschen mit Behinderungen in der Gesellschaft nicht als essenziell und zulässig verstanden wird. Behinderte Menschen werden als Opfer von «Unglück» betrachtet, die ihre Nachteile nun einmal als Lebensschicksal akzeptieren müssen. Ignoriert wird, dass behinderte Menschen eine Identitätsgruppe darstellen, die systematisch diskriminiert wird (Taylor, 2004, o. S.).

Wie Waldschmidt & Karim (2022, S. 12) betonen, können Sprachhandlungen jedoch nur eine Wirklichkeitsebene unter vielen aufzeigen. Aufgrund dessen «bleiben sprachliche Konventionen immer unzureichend, da sie zwischen dem Bemühen um Inklusion sowie anerkannter Adressierung und einer allgemeinen Verständlichkeit vermitteln müssen». So vermitteln Begriffe immer auch Vorstellungen und normative Annahmen und können dadurch auch stigmatisierend wirken (Waldschmidt & Karim, 2022, S. 12). Der Begriff der Behinderung kann als eine soziale Konstruktion verstanden werden, der den einschränkenden Zugang zur Teilhabe hervorhebt (Pärli et al., 2008, S. 10). Basierend auf diesen Erläuterungen wird in dieser Masterarbeit ebenfalls hauptsächlich die Formulierung «Menschen mit Behinderungen» verwendet.

1.2 Forschungsvorhaben und Forschungsfrage

Die bestehende Forschung zeigt, dass die Sensibilisierung der Führungskräfte in Bezug auf Menschen mit Behinderungen zentral ist und ein entscheidender Faktor beim Einstellungsprozess spielt (Shier, Graham & Jones, 2009, S. 72–73). Führungskräfte sind massgeblich am Anstellungsprozess beteiligt und entscheiden, wer welche Chance auf Anstellung in ihrem Unternehmen erhält. Die Forschung deutet darauf hin, dass je nach der eigenen Haltung der Führungskräfte Menschen mit Behinderungen höhere oder tiefere Barrieren zu überwinden haben, um im ersten Arbeitsmarkt beschäftigt zu werden (Shier et al., 2009, S. 73). Schafft es eine Person regulär angestellt zu werden, hat sie eine wichtige Hürde überwunden. Denn, während die Reintegration ein etablierter Prozess ist, so gibt es bei der Einstellung und Rekrutierung von Menschen mit Behinderungen noch Handlungsbedarf (Ecoplan, 2021, S. 44; Nadai, Gonon & Rotzetter, 2018, S. 420; Schmidlin et al., 2020, S. 87–90). Laut Shier et al. (2009, S. 73) fehlen in der aktuellen Forschung vertiefte Kenntnisse zu den Erwartungen und Wahrnehmungen von Arbeitgebenden, damit Vorurteile bekämpft werden können. Gartrell (2010, S. 289) weist darauf hin, dass die soziokulturellen, räumlichen und politischen Prozesse, aufgrund derer Menschen mit Behinderungen marginalisiert werden, in wissenschaftlichen Arbeiten noch wenig untersucht sind. Zudem verweist sie darauf, dass im Rahmen der Humangeographie die Konstruktion von Behinderung erst seit den 1990er-Jahren als eine Form von körperlicher Differenz mit bestimmten Geographien berücksichtigt wird (Gartrell, 2010, S. 289; Gleeson, 1999, S. 1–12).

Basierend auf dieser Grundlage wird in dieser Masterarbeit spezifisch untersucht, welche Wahrnehmung Führungskräfte der Deutschschweiz gegenüber der Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen in Büros im ersten Arbeitsmarkt haben. So sollen die soziokulturellen, räumlichen und politischen Prozesse, welche die Führungskräfte beeinflussen, genauer beleuchtet werden. Die übergeordnete Forschungsfrage lautet demnach:

Wie nehmen Führungskräfte von Büroangestellten, die für Personalrekrutierungsentscheide zuständig sind, ihre Möglichkeiten in Bezug auf die Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen wahr?

In einem weiteren Schritt soll das Folgende erörtert werden:

Welche organisatorischen Strukturen bräuchten Führungskräfte von Büroangestellten, um Menschen mit Behinderungen vermehrt zu beschäftigen?

Welche Interessen haben Führungskräfte von Büroangestellten, um Mitarbeitende mit Behinderungen weiter zu beschäftigen?

Die Forschungsfragen beziehen sich alle auf Führungskräfte, die in der Deutschschweiz tätig sind. Die Art der Behinderung (kognitiv, körperlich und psychisch) wird nicht eingeschränkt.

Die Motivation, eine Masterarbeit zur Forschungsthematik «Zugang zur Arbeit von Menschen mit Behinderungen» zu schreiben, ist wesentlich von meiner Familie und meinem Beruf geprägt. Meine Mutter hat aktiv mit Menschen mit Behinderungen gearbeitet, was in meiner Kindheit immer wieder zu Berührungspunkten führte. Zudem wuchs sie selbst mit einem Cousin mit Behinderungen auf, was unseren Umgang mit Menschen mit Behinderungen beeinflusste. Im Tätigkeitsbereich Schule arbeitete ich als Lehrerin im Rahmen der integrativen Schule mit Kindern mit Behinderungen und ihren Eltern sowie durch das Projekt écolsv mit Menschen mit Behinderungen im Arbeitsfeld Schule zusammen. Dies förderte mein Interesse und sensibilisierte mich für die Thematik.

1.3 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit ist in acht Kapitel unterteilt. Im Anschluss an die Einleitung wird ein Überblick über den aktuellen Stand der Forschung gegeben. Darauf folgend gibt das Kapitel Forschungskontext einen Einblick in die Situation von Menschen mit Behinderungen in der Schweiz. Im vierten Kapitel werden die theoretischen Ansätze der Disability Studies vorgestellt und in Zusammenhang mit dem Arbeitskontext gebracht. Im anschließenden Kapitel werden die methodologischen Vorgänge aufgezeigt. Zuerst wird auf die qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz und Rädiker (2022) eingegangen, welche die Basis für die empirische Untersuchung legte. Im Weiteren werden die Vorgänge zur Datenerhebung und Datenauswertung transparent kommuniziert. In Kapitel sechs werden die Forschungsergebnisse mit unterschiedlichen Fokussen präsentiert. Das erste

Unterkapitel der Forschungsergebnisse befasst sich mit der Wahrnehmung von Führungskräften gegenüber der Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen in ihrem Unternehmen. Das zweite Unterkapitel hebt das Leistungsprinzip, welches von den Unternehmen und den Führungskräften im ersten Arbeitsmarkt verlangt wird, hervor. Im letzten Unterkapitel zu den Forschungsergebnissen wird der Blick in die Zukunft gerichtet und es werden organisatorische Strukturen, die Führungskräfte für eine vermehrte Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen bräuchten, analysiert.

Anschliessend werden die Forschungsergebnisse im siebten Kapitel diskutiert und mit der Theorie sowie dem Stand der Forschung in Verbindung gebracht. Die Forschungsfragen werden in diesem Kapitel beantwortet. Im letzten Kapitel wird mit einer Schlussfolgerung zur getätigten Forschung und der Masterarbeit abgeschlossen. Hier wird zudem ein Ausblick auf weiterführende Forschung gegeben und erläutert, was in Zukunft vermehrt beachtet werden sollte.

2 Stand der Forschung

Der aktuelle Forschungsstand weist darauf hin, dass im heutigen Arbeitsmarkt eine beachtliche Ungleichbehandlung von Menschen mit Behinderungen und Menschen ohne Behinderungen stattfindet (Benelli, Zurbuchen, Kuehni, Streckeisen & Greppi, 2023, S. 1; Gartrell, 2010, S. 300). Im Vergleich zu nicht behinderten Menschen sind Menschen mit Behinderungen eher arbeitslos, unzufriedener mit den Arbeitsbedingungen und dem Lohn. Sie arbeiten in Berufen mit niedrigem Status wie auch haben sie ein erhöhtes Risiko unter Armut zu leiden (Benelli et al., 2023, S. 1; Gartrell, 2010, S. 300; Taylor, 2004, o. S.). Zusätzlich werden sie in Einstellungsverfahren marginalisiert, was zu einer Exklusion vom Arbeitsmarkt führt (Roessler & Rumrill, 2003, S. 19–21; Shier et al., 2009, S. 72–73). Die Forschung zeigt, dass ein inklusionsfreudiges organisationales Klima und eine inklusionsfreudige organisationale Kultur eher dazu führen, Menschen mit Behinderungen einzustellen und den Arbeitsplatz entsprechend anzupassen (Araten-Bergman, 2016, S. 1525). Dies hebt hervor, dass inklusionsfreundliche organisationale Richtlinien und starke organisationale Strukturen eher positive Auswirkungen auf Menschen mit Behinderungen im ersten Arbeitsmarkt haben (Böhm, Baumgärtner & Breier, 2019, S. 5).

Wenn Führungskräfte zusätzlich einen höheren Druck zu inklusiverem Verhalten verspüren, wirkt sich dies auf die Wahrnehmung der Mitarbeitenden aus, welche die Organisation als inklusiver wahrnehmen (Kulkarni & Lengnick-Hall, 2011, S. 536–537). Eine positive Einstellung der Organisation gegenüber wirkt sich generell positiv auf die Arbeitszufriedenheit und das *Commitment* aus und reduziert dabei die Kündigungsabsicht gegenüber Menschen mit Behinderungen (Araten-Bergman, 2016, S. 1510; 1525; Böhm et al., 2019, S. 5; Stucki & Kliebens, 2018, S. 22–23). Zeigen Menschen mit einer Behinderung gute Arbeitsleistungen, beeinflusst dies die Vorurteile der Menschen ohne Behinderungen kaum, jedoch steigert es die Zufriedenheit der Mitarbeitenden ohne Behinderungen und erhöht den Druck zu inklusiverem Verhalten (Böhm et al., 2019, S. 6). Nach Araten-Bergman (2016, S. 1511) zeigen Studien auf, dass Führungskräfte in der Regel Anstellungen von Menschen mit Behinderungen positiv gegenüberstehen und Absichten zur Beschäftigung ausdrücken, jedoch findet eine Umsetzung dieser Pläne in Wirklichkeit selten statt. Es findet sich eine Diskrepanz

zwischen ihren Ansichten zu Menschen mit Behinderungen, ihren Absichten zur Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen und der tatsächlichen Umsetzung der Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen (Araten-Bergman, 2016, S. 1511; Hernandez, Keys & Balcazar, 2000, S. 14; Stevens, 2002, S. 786; 792). Zusätzlich haben Nadai et al. (2018, S. 419) in ihrer Studie herausgefunden, dass Arbeitgebende bei der Einstellung oder Weiterbeschäftigung von Menschen mit Behinderungen aus der Überzeugung von sozialer Verantwortung handeln, diese jedoch durch die wirtschaftliche Realität begrenzt wird. Die Arbeitskraft von Menschen mit tieferer Arbeitsfähigkeit wird mit einem schlechten Kosten-Nutzen-Verhältnis in Verbindung gebracht, bei der sich die vermutete Produktivität nicht mit der einer nicht behinderten Arbeitskraft vergleichen lässt (Foster & Wass, 2012, S. 709–710; Nadai et al., 2018, S. 420). Dem zugrunde liegt die Annahme von Führungskräften, dass Menschen mit Behinderungen nicht in eine effiziente Arbeitskoordination innerhalb des Unternehmens hineinpassen und zusätzlich mögliche Arbeitsplatz- oder Infrastrukturanpassungen brauchen. Dazu müssten die Arbeitsabläufe im Unternehmen angepasst werden, was als ein Zusatzaufwand wahrgenommen wird (Nadai et al., 2018, S. 419).

Im Bereich der Organisationsgrösse und Branche zeigt die internationale Forschung auf, dass in grösseren Organisationen Mitarbeitende eher in Berührung mit Menschen mit Behinderungen kommen, und die Bereitschaft, Menschen mit Behinderungen anzustellen, in grösseren Organisationen höher ist. Arbeitsplatzanpassungen werden dabei auch eher von grösseren Organisationen gewährt als von kleineren (Böhm et al., 2019, S. 5). Jedoch spielt die Grösse der Organisation und die Branche laut der Forschung keine Rolle, ob Vorurteile gegenüber Menschen mit Behinderungen bestehen oder nicht. Vorurteile können demnach überall im Arbeitsumfeld stattfinden und Menschen mit Behinderungen an der Teilnahme am Arbeitsmarkt ausschliessen oder am Wahrnehmen von Karriereaufstiegsmöglichkeiten hindern (World Health Organisation (WHO), 2011, S. 237).

Generell wirkt sich eine Behinderung negativ auf die Arbeitsmarktchancen und das Einkommen aus (Gartrell, 2010, S. 289). Zusätzlich beeinflusst die Art der Behinderung signifikant die Bereitschaft, Menschen mit Behinderungen anzustellen (Shier et al., 2009, S. 72). Der Gesundheitszustand und die Arbeitsfähigkeit von Menschen mit

Behinderungen beeinflussen wesentlich ihre Chancen auf eine Anstellung im Arbeitsmarkt. Eine bessere Gesundheit und Arbeitsfähigkeit erhöhen die Chancen, schwere gesundheitliche Einschränkungen wirken sich jedoch negativ auf Einkommen und Arbeitschancen aus. Eine hohe Qualifikation erhöht die Chance von Menschen mit Behinderungen auf Beschäftigung und wirkt sich somit auf ihr Einkommen aus. Neben der Qualifikation beeinflussen die Selbstkompetenzen und Sozialkompetenzen, also die Selbstpräsentation, die Wahrnehmung von Mitarbeitenden, ob sich die Person mit Behinderung für die Arbeitsstelle eignet (Böhm et al., 2019, S. 7–9; Hofmann & Schaub, 2015, S. 21; Stucki & Kliebens, 2018, S. 20–23). Deshalb empfehlen Forschende, den Gesundheitszustand und die Ausbildungschancen von Menschen mit Behinderungen zu fördern, um ihre Chancen auf dem Arbeitsmarkt zu erhöhen (Böhm et al., 2019, S. 8–9; Gartrell, 2010, S. 300).

Die Forschung zeigt ebenso, dass Menschen ohne Behinderungen negative Vorurteile gegenüber Menschen mit Behinderungen haben. Diese Vorurteile hängen zudem von der Behinderungsart ab. Je stärker das Stigma gegenüber einer Behinderung ist, desto ausgeprägter sind die Vorurteile bei Menschen ohne Behinderungen (Gartrell, 2010, S. 294–295). Dies bestimmt demnach die Art der Behinderung das Mass der Integration (Shier et al., 2009, S. 72). Dementsprechend beeinflusst dies ihre Empfindung gegenüber Anpassungen am Arbeitsplatz für Menschen mit Behinderungen und sie nehmen diese als weniger gerecht wahr (Böhm et al., 2019, S. 7). Das Verständnis für Menschen mit physischen Behinderungen ist grösser als für Menschen mit psychischen Behinderungen (Hernandez et al., 2000, S. 14). Dies lässt sich wohl darauf zurückführen, dass physische Behinderungen fassbarer sind und sichtbarer im Vergleich zu psychischen Behinderungen. Aufgrund von diesen sichtbareren Behinderungen ist es einfacher für ein Arbeitsumfeld abzuschätzen, wie eine Anstellung von einem Menschen mit Behinderung abläuft (Ecoplan, 2021, S. 42–43). Bei psychischen Behinderungen ist diese Abschätzung schwieriger, da die Behinderungen weniger fassbar und instabiler sind. Eine Anstellung von psychisch beeinträchtigten Menschen nimmt mehr Zeit in Anspruch. Beispielsweise wegen intensiverer Betreuung, unvorhergesehenen Abwesenheiten und unsteterem Arbeitsverhalten. Dies kann zu Irritationen bei Mitarbeitenden ohne Behinderungen führen. Das fordert nicht nur die Führungskräfte, sondern auch das Team (Ecoplan, 2021,

S. 43). Bei einer Evaluation des Behindertengleichstellungsgesetzes (BehiG) zeigte sich, dass es für Menschen mit psychischen Behinderungen herausfordernder ist, eine Anstellung zu finden. Abgesehen davon fehlt ein klares Verständnis, «was Gleichstellung von Menschen mit psychischen Behinderungen im Erwerbsleben überhaupt genau bedeutet» (Ecoplan, 2021, S. 43). Dazu kommt, dass es im BehiG für diese Behinderungsform keine Hinweise und nur beschränkte Massnahmen zur Realisierung der Gleichstellung und der Beseitigung von Benachteiligungen gibt (Ecoplan, 2021, S. 43).

Oliver und Barnes (2012, S. 13) und Gartrell (2010, S. 298) verweisen darauf, dass Menschen mit Behinderungen bei ihrer Suche nach bezahlter Arbeit dadurch behindert werden, dass ihnen mangelnde Fähigkeiten oder Kapazitäten für die Ausführung der Arbeit zugeschrieben werden. Dabei wird jedoch vergessen, dass sich trotz solchen Ansichten und umwelt- und verhaltensbezogenen Barrieren viele Menschen mit Behinderungen erfolgreich im Arbeitsmarkt durchsetzen und in diversen Arbeitsfeldern arbeiten. Statistiken zeigen dennoch, dass eine viel höherer Arbeitslosigkeit für Menschen mit Behinderungen besteht als für Menschen ohne Behinderungen. Dem zugrunde liegen strukturelle Hindernisse im Arbeitsmarkt, die es zu durchbrechen gilt (Oliver & Barnes, 2012, S. 13). Um der Ungleichbehandlung zwischen Menschen mit Behinderungen und Menschen ohne Behinderungen im Arbeitsmarkt entgegenzuwirken, empfehlen Shier et al. (2009, S. 73) eine gesellschaftspolitische Strategie, welche sich auf das Hervorheben von sozialen Auswirkungen von Behinderungen fokussiert und die Diskriminierung im Arbeitsmarkt beleuchtet.

Laut dem Abschlussbericht der Universität St. Gallen zur Beruflichen Inklusion von Menschen mit Behinderungen zeigt sich, dass arbeitsmarktbezogene Gesetze sich eher positiv auf das Einkommen und die Arbeitsmarktchancen auswirken (Böhm et al., 2019, S. 5). Pärli et al. (2008, S. 4) bestätigen diese Erkenntnisse. Unter solchen arbeitsmarktbezogenen Gesetzen versteht man unter anderem den Arbeitsschutz, wie «Supported Employment», Einstellungsquoten oder Diskriminierungsverbote (Böhm et al., 2019, S. 5; Pärli et al., 2008, S. 4). Eher eine negative Auswirkung auf eine Anstellung stellt eine grosszügige Sozialversicherung dar. Dabei ausgenommen sind jedoch Zuverdienstgrenzen durch ein gewisses Einkommen auf Erwerbsarbeit bei

Teilkrankschreibungen oder bei Bezug von Invaliditätsleistungen, sowie bei einer stufenweisen Reintegration in einen Arbeitsort, je nach Gesundheitszustand (Böhm et al., 2019, S. 5; Informationsstelle AHV/IV, 2024, 2025). Antidiskriminierungsgesetze wurden bisher vor allem im Kontext der USA untersucht, verlässliche empirische Forschung zu ihrer Wirksamkeit fehlt jedoch (Böhm et al., 2019, S. 5; Pärli et al., 2008, S. 4).

Damit Menschen mit Behinderungen im ersten Arbeitsmarkt tätig sein können, sind teilweise Anpassungen am Arbeitsumfeld notwendig. Arbeitsplatzanpassungen werden jedoch durch die Arbeitsleistung und die Qualifikation, aber auch von der Art der Behinderung und der Kommunikation über die Behinderung geprägt. Sind die Anpassungen teuer oder kreieren sie Einschränkungen für andere Mitarbeitende, so fragen Menschen mit Behinderungen weniger nach Arbeitsplatzanpassungen, da sie diese als weniger gerecht wahrnehmen. Demnach werden Arbeitsplatzanpassungen eher dann angesprochen, wenn sie mit kleinem Aufwand und tiefen Kosten verbunden sind und persönlich als nützlich wahrgenommen werden. Menschen, welche ihre Behinderungen offen kommunizieren oder ältere Mitarbeitenden fragen am häufigsten nach Arbeitsplatzanpassungen (Böhm et al., 2019, S. 7).

Häufiger direkter Kontakt zu Menschen mit Behinderungen und eine positive Einstellung ihnen gegenüber führen zu positiven Auswirkungen auf die Unterstützung von Menschen mit Behinderungen. Zusätzlich sind Menschen ohne Behinderungen eher bereit einen Menschen mit Behinderung einzustellen, wenn bereits frühere Kontakte zu Menschen mit Behinderungen stattgefunden haben oder ein stärkerer äusserer Druck zu inklusivem Verhalten wahrgenommen wird (Böhm et al., 2019, S. 5–6; Hernandez et al., 2000, S. 14). Eine starke Durchmischung von Schulen, Teams und Betrieben, wo eine gezielte Zusammenarbeit zwischen Menschen ohne Behinderungen und Menschen mit Behinderungen stattfindet, führt deshalb zu einer höheren Akzeptanz von Menschen mit Behinderungen (Böhm et al., 2019, S. 6). Durch eine verstärkte Fokussierung auf Alphabetisierung, Ausbildung und das Fördern von berufsbezogenen Fähigkeiten und den Ausbau bestehender Angebote könnten Hürden für Menschen mit Behinderungen abgebaut werden (Shier et al., 2009, S. 73).

3 Forschungskontext

Im nachfolgenden Kapitel wird die Situation von Menschen mit Behinderungen in der Schweiz und international erläutert. Dabei wird ein allgemeiner Hintergrund zum Zugang zur Arbeit sowie ein Überblick über die aktuelle gesetzliche Lage für Menschen mit Behinderungen gegeben.

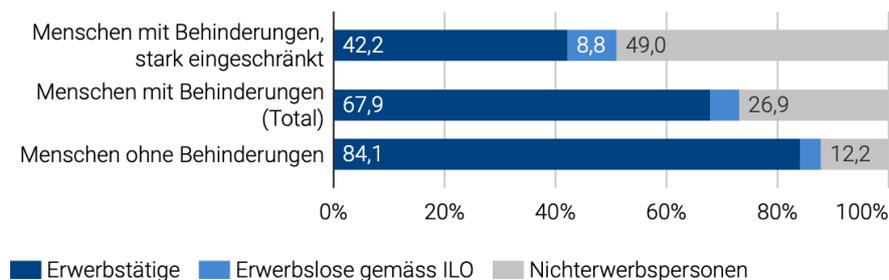
3.1 Gleichstellung und Arbeit in der Schweiz

Das Eidgenössische Departement des Innern hebt hervor, dass für eine berufliche Integration individuelle Massnahmen nötig sind, welche sich an den Bedürfnissen der Arbeitnehmenden orientieren. Eine solche berufliche Integration kann jedoch nur in Zusammenhang mit einem barrierefreien Zugang zum Arbeitsumfeld generiert werden, was losgelöst von einer konkreten Anstellung eines Menschen mit Behinderungen verfolgt werden sollte, im Sinne einer Diversity- Kultur (Eidgenössisches Departement des Innern (EDI), 2024a). 73.0 % der Menschen mit Behinderungen im erwerbsfähigen Alter standen im Jahre 2021 in der Schweiz im Arbeitsleben, wobei dies bei 87.9 % der Menschen ohne Behinderungen der Fall war (siehe Abbildung 1). Dabei arbeitet ungefähr die Hälfte der Personen mit Behinderungen meist aus gesundheitlichen Gründen Teilzeit, während jede dritte Person ohne Behinderung Teilzeit arbeitet (Bundesamt für Statistik (BFS), 2023a, S. 34–35).

Arbeitsmarktstatus von Menschen mit und ohne Behinderungen, 2021

Bevölkerung im Alter von 16 bis 64 Jahren in Privathaushalten

G3.8.3



Quelle: BFS – Erhebung über die Einkommen und die Lebensbedingungen (SILC)

© BFS 2023

Abbildung 1: Arbeitsmarktstatus von Menschen mit und ohne Behinderungen, 2021 (Bundesamt für Statistik (BFS), 2023a, S. 35).

Obwohl nach diesen Zahlen ein Grossteil der Menschen mit Behinderungen am Arbeitsleben teilnehmen, bedeutet dies nicht, dass sie dabei gleichgestellt sind. Die Gleichstellung stellt ein rechtliches Konzept dar, das jedoch komplexer ist als eine Grundfreiheit. Grundsätzlich kann die Gleichstellung so beschrieben werden, dass zwei vergleichbare Situationen gleich, zwei ungleiche Situationen dementsprechend unterschiedlich behandelt werden (Generalsekretariat EDI, 2017, S. 6).

Barrieren im Arbeitsumfeld hindern Menschen mit Behinderungen im Rahmen ihrer Kompetenzen zu arbeiten. Dies schlägt sich auf die Arbeitszufriedenheit von Menschen mit Behinderungen nieder. Diese ist weniger gut als bei Menschen ohne Behinderungen (Eidgenössisches Departement des Innern (EDI), 2024a).

3.2 Aktuelle Statistiken

Aktuell gibt es in der Schweizer Statistik keine Vollerhebung oder ein Register, welches Auskunft über die Verbreitung von Behinderungen in der Bevölkerung gibt. Aufgrund von Stichprobenerhebungen werden laut BFS aussagekräftige Schätzwerte erhoben. Trotzdem wird darauf hingewiesen, dass diese Ungenauigkeiten aufweisen. Besonders die Zahlen zu nicht stark eingeschränkten Personen können variieren. Des Weiteren fokussieren sich die Statistiken auf zwischen 16 bis 64-jährige, die in Privathaushalten leben. Durch diese Einschränkung entfallen unter 15-jährige der Statistik wie auch Personen, die in Kollektivhaushalten, wie Alters- und Pflegeheimen, Internaten oder anderen spezialisierten Institutionen für Menschen mit Behinderungen, leben. Nach Schätzungen kommen Behinderungen bei Kindern eher selten vor mit einem 5 % Anteil im Jahre 2017 (Bundesamt für Statistik (BFS), 2020, S. 12).

Die Hauptergebnisse der Taschenstatistik des BFS zur Gleichstellung von Menschen mit Behinderungen beziehen sich demnach auf 16 bis 64-jährige Personen, die in einem Privathaushalt leben. In dieser Altersgruppe leben insgesamt 19 % der Menschen mit Behinderungen, wobei sich der Anteil stark eingeschränkter Personen auf 4 % beläuft (Bundesamt für Statistik (BFS), 2020, S. 13).

Obwohl es ein Grundrecht ist, für jeden Menschen einen Zugang zu einer Schul- oder Berufsbildung zu haben, liegt der Bildungsstand von Menschen mit Behinderungen «unter

demjenigen der restlichen Bevölkerung» (Bundesamt für Statistik (BFS), 2020, S. 13–14). Es ist hier darauf hinzuweisen, dass dabei eine Behinderung nicht als einziger Grund genannt werden kann, da eine Behinderung oftmals erst im späteren Verlauf eines Lebens, beispielsweise nach dem Abschluss einer Erstausbildung eintritt (Bundesamt für Statistik (BFS), 2020, S. 14).

Die Erwerbstätigkeit stellt ein wichtiges Glied im Gleichstellungsgesetz dar, das Menschen mit Behinderungen die Möglichkeit verschafft, finanziell selbständig zu sein, ihre Arbeitsfähigkeit und Kompetenzen zu zeigen und ihre berufliche und soziale Identität zu entwickeln. So können sie an der Gesellschaft teilhaben (Generalsekretariat EDI, 2017, S. 3). Während ein Teil der Menschen mit Behinderungen am offenen Arbeitsmarkt teilnimmt (erster Arbeitsmarkt), so arbeiten andere Menschen mit Behinderungen im zweiten Arbeitsmarkt, der geschützte und angepasste Strukturen bietet (Bundesamt für Statistik (BFS), 2015; Generalsekretariat EDI, 2017, S. 12).

Auch wenn aktuelle Statistiken bestätigen, dass Menschen mit Behinderungen am Arbeitsmarkt in der Schweiz teilnehmen, sind sie stärker armutsgefährdet im Vergleich zu Menschen ohne Behinderungen. 16 % der Menschen mit Behinderungen lebten 2021 in einem Haushalt, der ein verfügbares Einkommen hatte, das 60 % unter dem Schweizer Medianeinkommen lag. Bei der restlichen Bevölkerung lag dieser Anteil bei 10 % (Bundesamt für Statistik (BFS), 2023a, S. 34).

3.3 Überblick über die rechtlichen Grundlagen

Die folgenden Unterkapitel geben einen Überblick über die rechtlichen Grundlagen auf internationaler und nationaler Ebene, vor allem in Bezug auf den für die Masterarbeit relevanten Bereich der Arbeit.

3.3.1 International

Für den internationalen Rahmen werden nachfolgend die Behindertenrechtskonvention (BRK) und die internationale Arbeitsorganisation (IAO) vorgestellt.

3.3.1.1 Behindertenrechtskonvention (BRK)

2006 wurde in New York die Behindertenrechtskonvention (BRK) der Vereinten Nationen (UN) verabschiedet. Dabei verpflichten sich die unterzeichneten Nationen die Rechte von Menschen mit Behinderungen zu stärken, schützen und ihre Teilhabe an der Gesellschaft zu gewährleisten (United Nations (UN), 2006). Die Schweiz hat die Behindertenrechtskonvention 2014 ratifiziert und mit dem Übereinkommen über die Rechte von Menschen mit Behinderungen die Vorgaben der BRK in den nationalen Kontext übersetzt (Inclusion Handicap, 2024).

Der Artikel 27 der BRK bezieht sich auf die Arbeit und Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen. Dabei wird festgehalten, dass Menschen mit Behinderungen das gleiche Recht auf Arbeit haben. «Dies beinhaltet das Recht auf die Möglichkeit, den Lebensunterhalt durch Arbeit zu verdienen, die in einem offenen, integrativen und für Menschen mit Behinderungen zugänglichen Arbeitsmarkt und Arbeitsumfeld frei gewählt oder angenommen wird» (Art. 27, BRK; SR 0.109; Die Vertragsstaaten des Übereinkommens, 2014). Alle Vertragsstaaten bekennen sich dazu die Verwirklichung des Rechts auf Arbeit zu fördern und zu sichern, mit Einschluss von Menschen, die während der Beschäftigung eine Behinderung erwerben. Dieses Ziel umfasst ebenso ein Verbot von Diskriminierung aufgrund von Behinderungen im Zusammenhang mit einer Beschäftigung (a), ein gleiches Recht auf günstige und gerechte Arbeitsbedingungen, mit Einbezug von Chancengleichheit (b) und wirksamen Zugang zu beruflichen und fachlichen Beratungs-, Ausbildungs- und Weiterbildungsprogrammen (d). Ebenso soll die Beschäftigung im öffentlichen und privaten Sektor gefördert (g), geeignete Strategien und Massnahmen zur Förderung der Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen im privaten Sektor beinhalten (h) und angemessene Vorkehrungen am Arbeitsplatz getroffen werden (i). Die berufliche Rehabilitation und den Erhalt des Arbeitsplatzes sowie der Wiedereinstieg von Menschen mit Behinderungen soll ebenfalls gefördert werden (Art. 27 BRK; SR 0.109).

3.3.1.2 Internationale Arbeitsorganisation (IAO)

Die Schweiz ist ebenfalls Mitglied der Internationalen Arbeitsorganisation. Aufgrund ihrer Mitgliedschaft in der Organisation hat sie sich dazu verpflichtet die grundlegenden

Rechte und Grundsätze der Kernübereinkommen einzuhalten, zu verwirklichen und zu entwickeln. Somit sollen die grundlegenden Prinzipien und Rechte, welche Bestandteil der Kernübereinkommen sind, dem verantwortungsvollen unternehmerischen Handeln einen Referenzpunkt bieten. In Zusammenhang dieser Arbeit spielen vor allem die Prinzipien und Rechte in den Bereichen der Beseitigung von Diskriminierungen in Beschäftigung und Beruf sowie sicheres und gesundes Arbeitsumfeld eine Rolle (Staatsekretariat für Wirtschaft (SECO), 2023, S. 1).

Durch die Abkommen der BRK und der IAO sollen im internationalen Rahmen die Rechte von Menschen mit Behinderungen gestärkt, überwacht und weiterentwickelt werden. Wie diese Umsetzung im schweizerischen Rahmen aussieht und welche Rechte und Gesetze im Bereich der Arbeit existieren, wird im folgenden Unterkapitel erläutert.

3.3.2 In der Schweiz

Die Bundesverfassung (BV) setzt die Rahmenbedingungen für das schweizerische Arbeitsrecht und beinhaltet diverse Grundrechte, unter anderem das Diskriminierungsverbot (Art. 8 Abs. 2 BV; SR 101) und die Wirtschaftsfreiheit (Art. 27 BV; SR 101; Die Bundesversammlung der Schweizerischen Eidgenossenschaft, 2024).

Das schweizerische Arbeitsrecht lässt sich, einfach gesagt, in zwei Bereiche aufteilen. Zum einen gibt es das öffentliche Arbeitsrecht, welche Arbeitsverhältnisse zwischen Angestellten und den Bundes-, Kantons- und Gemeindeverwaltungen darstellen. Zum anderen gibt es das private Arbeitsrecht, bei dem privatrechtliche Verträge abgeschlossen werden zwischen einer angestellten Person und privaten Arbeitgebenden. Diese Verträge müssen sich auf das Obligationenrecht (OR; SR 220; Die Bundesversammlung der Schweizerischen Eidgenossenschaft, 2025a) stützen (Generalsekretariat EDI, 2017).

Am 1. Januar 2004 ist das Behindertengleichstellungsgesetz (BehiG; SR151.3) in Kraft getreten. Das BehiG verfolgt das Ziel, Benachteiligungen von Menschen mit Behinderungen zu beseitigen und dadurch Menschen mit Behinderungen vor Diskriminierungen zu schützen (Eidgenössisches Departement des Innern (EDI), 2024b). Dies gilt für diverse wichtige Bereiche des gesellschaftlichen Lebens. Im Erwerbsebereich

ist der Geltungsbereich jedoch auf öffentlich-rechtliche Arbeitsverhältnisse beim Bund beschränkt, sowie auf Private, die Dienstleistungen öffentlich anbieten (Art. 3, Art. 6, Art. 13 BehiG; SR151.3). Die Arbeitsverhältnisse ausserhalb der Bundesverwaltung umfasst es zurzeit nicht. Folgende Regelung gilt laut dem Eidgenössischen Departement des Innern (EDI) aktuell:

«Das Behindertengleichstellungsgesetz BehiG beschränkt sich im Bereich Arbeit auf die öffentlich-rechtlichen Anstellungsverhältnisse des Bundes (Art. 3 Bst. G BehiG). Bei Arbeitsverhältnissen mit privaten Arbeitgebern geht der Schutz weniger weit. Von Bedeutung ist hier insbesondere die Pflicht zum Persönlichkeitsschutz des Arbeitgebers gegenüber den Arbeitnehmenden (Art. 328 OR)» (Eidgenössisches Departement des Innern (EDI), 2024b).

Für die Privatwirtschaft gilt demnach die Regelungen des Obligationenrechts (OR), wo vor allem der Schutz vor Diskriminierung: «aus dem aus dem arbeitsrechtlichen Persönlichkeitsschutz und dem Schutz der Gesundheit (Art. 328 Abs. 1 des Obligationenrechts (OR); Art. 6 des Arbeitsgesetzes vom 13. März 1964 [ArG]) wie auch dem Kündigungsschutz (Art. 336 Abs. 1 Bst. a OR)» relevant ist (Schweizerischer Bundesrat, 2024: Vorlage des Bundesrates zum Bundesgesetz zur Änderung des Behindertengleichstellungsgesetzes, 20.12.2024, S. 17).

Auch wenn sich die Gleichstellung von Menschen mit Behinderungen in der Arbeitswelt sich je nach Situation anders äussert, so muss neben dem Schutz vor Diskriminierung am Arbeitsplatz und Schutz vor diskriminierenden Kündigungen jeweils die Förderung der Chancengleichheit bei der Einstellung verfolgt werden (Generalsekretariat EDI, 2017, S. 6). Ganz im Sinne nach:

«Artikel 12 Absatz 1 der Behindertengleichstellungsverordnung (BehiV) ergreift der Arbeitgeber die notwendigen Massnahmen, um das berufliche Umfeld entsprechend den Bedürfnissen seiner Angestellten mit Behinderungen zu gestalten, insbesondere durch Anpassung der Arbeitsräume, der Arbeitsplätze, der Arbeitszeiten, der Möglichkeiten der beruflichen Weiterbildung, der Karriereplanung und des internen Informatiknetzwerkes (Art. 12 BehiV; Art. 13 BehiG)» (Generalsekretariat EDI, 2017, S. 6).

Für Menschen mit Behinderungen hingegen stellt sich die Frage, inwiefern sie ihre Arbeitgebenden über ihre Behinderungen aufklären müssen. Laut OR (Art. 321e OR; SR 220) gilt, falls eine Behinderung die Arbeitsfähigkeit beeinflusst, dass die angestellte Person eine Auskunftspflicht hat, soweit die Behinderung die vorgesehene Beschäftigung betrifft. In einem solchen Fall muss die Behinderung im Einstellungsgespräch erwähnt werden. Alles, was die Arbeit nicht tangiert, muss nicht zwingend erwähnt werden. Jede

betroffene Person kann dann selbst entscheiden, ob sie eine Behinderung bekannt gibt (Generalsekretariat EDI, 2017, S. 5).

Seit der Verankerung des BehiGs sind mittlerweile 20 Jahre verstrichen. Zusätzlich verpflichtete sich die Schweiz 2014 mit dem Beitritt der BRK die Verwirklichung des Rechts auf Arbeit zu fördern und zu sichern (Schweizerischer Bundesrat, 2024: Vorlage des Bundesrates zum Bundesgesetz zur Änderung des Behindertengleichstellungsgesetzes, 20.12.2024, S. 2). Damit die Umsetzung dieser Ziele erfolgreich ist, wird die Teilrevision des BehiGs vorgeschlagen. Diese verfolgt eine Verbesserung des Schutzes vor Benachteiligung in privatrechtlichen Arbeitsverhältnissen sowie möchte den Zugang zu Dienstleistungen Privater, welche für die Öffentlichkeit bestimmt sind, steigern (Eidgenössisches Departement des Innern (EDI), 2023, S. 2; 12–15; Schweizerischer Bundesrat, 2024: Vorlage des Bundesrates zum Bundesgesetz zur Änderung des Behindertengleichstellungsgesetzes, 20.12.2024, S. 2). Des Weiteren wird den Themen «Wohnen» und «Partizipation» grössere Aufmerksamkeit gewidmet (Eidgenössisches Departement des Innern (EDI), 2024c). Der Schweizerische Bundesrat hat dazu Ende Dezember 2024 eine Vorlage zur Änderung des Behindertengleichstellungsgesetzes veröffentlicht wonach die Bundesversammlung der Schweizerischen Eidgenossenschaft nach Einsicht des Berichtes einen Entwurf des Bundesgesetzes über die Beseitigung von Benachteiligungen von Menschen mit Behinderungen beschlossen hat (Die Bundesversammlung der Schweizerischen Eidgenossenschaft, 2024b: Entwurf zur Änderung des Bundesgesetzes über die Beseitigung von Benachteiligungen von Menschen mit Behinderungen, 20.12.2024). Bis 2026 sollen in die unterschiedlichen Themenbereiche der Teilrevision ergänzt und aufbereitet, wie auch vermittelt werden. Die Teilrevision soll am 1. Januar 2027 in Kraft treten (Eidgenössisches Departement des Innern (EDI), 2023, S. 19). Im Bereich der Arbeit soll in der Teilrevision konkret der Zugang zur Arbeit nicht mehr nur für öffentlich-rechtlichen Arbeitsverhältnisse gelten, sondern neu auch für privatrechtlichen Arbeitsverhältnisse verankert werden (Eidgenössisches Departement des Innern (EDI), 2024c). Ebenso ist «ein Verbot sämtlicher Benachteiligungen vorgesehen, das heisst aller Situationen, die zu einer Schlechterstellung oder einer direkten oder indirekten Diskriminierung führen» (Schweizerischer Bundesrat, 2024: Vorlage des Bundesrates

zum Bundesgesetz zur Änderung des Behindertengleichstellungsgesetzes, 20.12.2024 S. 17). Öffentlich-rechtliche Anstellungsverhältnisse unterstehen bereits heute diesem Verbot (Art. 8 Abs. 2 BV; SR 101), «für privatrechtliche Arbeitsverhältnisse bedeutet die Verankerung des Verbots primär, dass der Schutz, (...) verdeutlicht und an die spezifischen Bedürfnisse aufgrund einer Behinderung angepasst wird» (Schweizerischer Bundesrat, 2024: Vorlage des Bundesrates zum Bundesgesetz zur Änderung des Behindertengleichstellungsgesetzes, 20.12.2024, S. 17). Beispielsweise kann dies über Anpassungen der Arbeitsbedingungen, wie die Ausgestaltung des Arbeitsplatzes, den Arbeitsanforderungen oder auch der Organisation der Arbeit geschehen und dadurch die Chancengleichheit zum Zugang zur Arbeit zu fördern (Schweizerischer Bundesrat, 2024: Vorlage des Bundesrates zum Bundesgesetz zur Änderung des Behindertengleichstellungsgesetzes, 20.12.2024, S. 18).

Die Teilrevision wird als wichtige Gelegenheit angesehen, um die Grundrechte von Menschen mit Behinderungen in allen Bereichen des Lebens zu stärken. Auch wenn die Mehrheit der Beteiligten der Vernehmlassung, darunter Arbeitgeber, Kantone, Behindertenorganisationen, Wirtschaft und Dienstleistungsanbieter, die Bedeutung eines stärkeren Schutzes anerkennt, so gibt es allerdings auch wesentliche Vorbehalte bezüglich der konkreten Ausgestaltung der Absichten und der Pflichten und der tatsächlichen Auswirkungen auf den Alltag von Menschen mit Behinderungen (Generalsekretariat GS-EDI, 2024, S. 6–7). Neben des BehiGs unterstützt die Invalidenversicherung (IV) Menschen mit Behinderungen finanziell und im Zugang zur Arbeit.

3.3.2.1 Invalidenversicherung (IV)

Seit 1960 gibt es die schweizerische Invalidenversicherung. Sie ist wie die Krankenversicherung und die AHV eine gesamtschweizerische obligatorische Versicherung. Die Versicherung soll helfen, die Existenzgrundlage zu bewahren, wenn man invalid wird. Dies geschieht über Eingliederungsmassnahmen oder Geldleistungen (Informationsstelle AHV/IV, 2024).

Die IV ist Teil des eidgenössischen Sozialversicherungsnetzes, welches auf dem Drei-Säulen-Prinzip basiert. Die erste Säule bildet die staatliche Versicherung mit AHV, IV und

den Ergänzungsleistungen (EL). Die zweite Säule umfasst die berufliche Vorsorge (Pensionskasse), während die Selbstversorgung die dritte Säule darstellt. Dieses Drei-Säulen-Prinzip wird durch die öffentliche Sozialhilfe ergänzt (Informationsstelle AHV/IV, 2024).

Um einen Anspruch auf IV -Leistungen zu erheben, müssen festgelegte Bedingungen erfüllt werden. Es muss eine Erwerbsunfähigkeit aufgrund gesundheitlicher Beeinträchtigungen vorliegen. Die Invalidität wird dabei durch einen körperlichen, geistigen oder psychischen Gesundheitsschaden begründet, der über mindestens ein Jahr oder bleibend besteht und die Person daran hindert, sich im bisherigen Aufgabenbereich zu betätigen. Ob die Invalidität schon bei der Geburt bestanden hat oder die Folge eines Unfalls oder einer Krankheit ist, spielt dabei keine Rolle (Informationsstelle AHV/IV, 2024).

Die Invalidenversicherung (IV) versucht die Invalidität mit niederschweligen, zweckmässigen und geeigneten Massnahmen zu vermindern, verhindern oder gar zu beheben. Eingliederungsmassnahmen sollen dafür sorgen von Invalidität bedrohte Arbeitnehmende im regulären Arbeitsmarkt zu integrieren oder weiterhin zu erhalten. Dazu wurden in den letzten Jahren mehrere Revisionen der Invalidenversicherungsgesetze unternommen, um die Wiedereingliederungen mit diversen Massnahmen zu verstärken (Generalsekretariat EDI, 2017, S. 9).

Eine Arbeitsunfähigkeit ist nicht das gleiche wie eine Erwerbsunfähigkeit. Wer aufgrund eines Gesundheitsschadens den bisherigen Beruf oder Aufgabenbereich nicht mehr ausführen kann, gilt als arbeitsunfähig. Diese wird von einem Arzt festgelegt. Eine Erwerbsunfähigkeit bedeutet, dass man aufgrund eines «Gesundheitsschadens auf dem gesamten in Betracht kommenden Arbeitsmarkt keine Erwerbsarbeit mehr ausüben kann». Der Invaliditätsgrad wird aufgrund der Erwerbsunfähigkeit durch die IV-Stelle festgelegt (Informationsstelle AHV/IV, 2024).

Seit 2008 existiert ein Früherfassungssystem, das möglichst früh mit Menschen in Kontakt tritt, wenn die Arbeitsfähigkeit aus gesundheitlichen Gründen eingeschränkt ist und «die Gefahr einer Chronifizierung der gesundheitlichen Beschwerden besteht» (Generalsekretariat EDI, 2017, S. 9). Bei dieser Früherfassung wird das Ziel verfolgt den bisherigen Arbeitsplatz zu erhalten oder einen neuen Arbeitsplatz innerhalb oder

ausserhalb des bisherigen Betriebes zu finden. Dabei entscheiden die IV-Stellen, ob Frühinterventionsmassnahmen angebracht sind. Unter Frühinterventionsmassnahmen sind Anpassungen des Arbeitsplatzes, Arbeitsvermittlung, Ausbildungskurse, Berufsberatung, Beschäftigungsmassnahmen oder sozial-berufliche Rehabilitation zu verstehen (Generalsekretariat EDI, 2017, S. 9). Im Jahr 2014 beispielsweise nutzen 4'623 Personen eine oder mehrere Integrationsmassnahmen, die mit der 5. IV-Revision des Bundesgesetzes über die Invalidenversicherung (IVG; SR 831.20; Die Bundesversammlung der Schweizerischen Eidgenossenschaft, 2025b) im Jahr 2008 eingeführt worden waren und 10'210 Personen nutzten eine oder mehrere Frühinterventionsmassnahmen (Bundesamt für Statistik (BFS), 2015).

Die internationalen und nationalen rechtlichen Grundlagen der BRK oder der IAO zeigen auf, wie die Rechte von Menschen mit Behinderungen gestärkt, überwacht und weiterentwickelt werden sollen. Der Zugang zum ersten Arbeitsmarkt von den Menschen mit Behinderungen wird in den rechtlichen Grundlagen thematisiert, doch haben Menschen mit Behinderungen mehr Schwierigkeiten daran teilzunehmen als Menschen ohne Behinderungen. In der Schweiz werden die gesetzlichen Ziele zu einem verbesserten Zugang zum Arbeitsmarkt insbesondere mit dem BehiG, dem OR und der IV verfolgt. Revisionen der Gesetze sollen vermehrt zu einer Verbesserung der Bedingungen für Menschen mit Behinderungen sorgen. Aktuelle Statistiken heben hervor, dass Menschen mit Behinderungen zwar am Arbeitsleben teilnehmen, aber Barrieren im Arbeitsumfeld sie daran hindern, im Rahmen ihrer Kompetenzen zu arbeiten. Was genau mit diesen Barrieren gemeint ist und woher sie stammen, wird im nachfolgenden theoretischen Ansatz erläutert.

4 Theoretische Ansätze

Dieses Kapitel soll einen Einblick in das aktuelle gesellschaftliche Verständnis von Menschen mit Behinderungen geben und den daraus erfolgenden Einfluss auf das Themenfeld der Arbeit miteinbeziehen. Die theoretischen Ansätze, welche für diese Masterarbeit verwendet werden, sind in den Perspektiven der Disability Studies angesiedelt. Da es sich bei den Disability Studies um einen vielfältigen interdisziplinären und internationalen Diskurs handelt, kann im Rahmen dieser Arbeit nur ein kleiner Überblick über die diversen theoretischen Positionen und deren kultur-, politik- und sozialwissenschaftlichen Prägungen wiedergegeben werden (Waldschmidt, 2011, S. 91).

4.1 Modelle von Behinderungen früher und heute

Das gesellschaftliche Verständnis von Behinderungen wird durch verschiedene Modelle von Behinderung geprägt, welche sich so auf die Lebensbedingungen von behinderten Menschen auswirken (Hirschberg, 2022, S. 93). Hirschberg (2022, S. 94) unterscheidet dabei sieben verschiedene Modelle von Behinderung, welche jeweils individuelle Sichtweisen darstellen, wie Behinderung repräsentiert, verstanden und produziert wird. In einem nächsten Abschnitt wird auf drei relevante Modelle für diese Masterarbeit eingegangen: das individuelle (medizinische) Modell, das soziale Modell und das Menschenrechtsmodell.

4.1.1 Das individuelle (medizinische) Modell

Früher wurde zur Definition von Behinderung das individuelle Modell verwendet. Zur historischen Grundlage wird dieses Modell in dieser Masterarbeit vorgestellt. Diese Masterarbeit distanziert sich aber davon, weil sie Behinderung im heutigen gängigen Verständnis des sozialen Modells versteht.

Das individuelle Modell von Behinderung ist häufig auch als medizinisches Modell von Behinderung bekannt. Es gilt jedoch in den Disability Studies als veraltet und wird nicht befürwortet. In den Disability Studies wird es nur noch als Gegenüberstellung zum sozialen Modell verwendet. Das individuelle (medizinische) Modell konstruiert

Behinderung als eine individuelle Abweichung von Normalität, von der sich eine Person aufgrund des gesellschaftlichen, mentalen, körperlich konstruierten oder kognitiven Verständnisses unterscheidet (Hirschberg, 2022, S. 95). Es stützt sich auf eine medizinische Definition von Behinderungen und versteht Behinderung als etwas, das es zu heilen oder zu vermeiden gilt. Ist dies nicht möglich, so sind behinderte Menschen zu versorgen. Die dazu entwickelte staatliche Wohlfahrt und die private Fürsorge führen so zu abhängigen Situationen. Der Ansatz der Rehabilitation des individuellen Modells entsprang im 20. Jahrhundert, als die westliche Industrie Arbeitsmarkt- und Behandlungsprogramme erstellte, um behinderte Menschen einzugliedern. Demnach fokussiert das individuelle Modell zum einen auf Funktionsstörungen, die nicht der Normalität entsprechen und als biologische Anomalie konstruiert werden und zum anderen wird die geringere Leistungsfähigkeit im Vergleich zur üblichen Leistungsfähigkeit hervorgehoben (Hirschberg, 2022, S. 95).

Seit dem individuellen Modell von Behinderungen hat ein Paradigmenwechsel stattgefunden und heutzutage wird meist vom sozialen Modell von Behinderung ausgegangen (Hirschberg, 2022, S. 97). So basieren auch die Disability Studies auf dem sozialen Modell und beleuchten Behinderung aus einer anderen Perspektive.

4.1.2 Das soziale Modell

Das soziale Modell von Behinderung betrachtet Behinderung nicht als eine Störung eines Menschen, sondern fokussiert sich auf die Auswirkungen des gesellschaftlichen Verständnisses von Behinderung. Oliver und Barnes (2012) fassen dieses Verständnis folgendermassen zusammen: «[...] if disability is defined as social oppression, then disabled people will be seen as the collective victims of an uncaring or unknowing society rather than as individual victims of circumstance» (Hirschberg, 2022, S. 98; Oliver & Barnes, 2012, S. 14). Hier wird der Blickwinkel von Menschen mit Behinderungen als Opfer durch unglückliche Umstände zu Opfer einer gleichgültigen Gesellschaft gewechselt. Diese soziale Unterdrückung wird als Grund der Behinderung verstanden. Jedoch wird auch das soziale Modell von Behinderung in den Disability Studies stark debattiert. Es wird kritisiert, dass fehlende persönliche Erfahrungen ignoriert, bei der gesellschaftlichen Benachteiligung zu sehr auf den Körper fokussiert werde und eine

«soziologische Konzeptualisierung der Kategorien *impairment* und *disability*» fehle (Hirschberg, 2022, S. 98–99). Trotzdem sprechen sich Forschende wie Nicholas Watson und Tom Shakespeare für das soziale Modell aus, empfehlen jedoch, es durch postmoderne und feministische Theorien auszubauen, damit Behinderung vielfältig konzeptualisiert wird (Hirschberg, 2022, S. 99).

4.1.3 Das Menschenrechtsmodell

Als letztes Modell wird auf das Menschenrechtsmodell eingegangen. Dieses Modell siedelt sich unter dem Verständnis des sozialen Modells an. Im Menschenrechtsmodell thematisieren Jurist*innen mit Behinderungen in Deutschland die Rechte von behinderten Menschen als Menschenrechtsfrage. Begleitet wurde die internationale Behindertenbewegung mit dem Leitspruch: «Nothing about us without us» (Sabatello, 2014, S. 14; Theben 2001 in: Hirschberg, 2022, S. 102). In der 2006 verabschiedeten Behindertenrechtskonvention (UN-BRK) der Vereinten Nationen wurde die «Menschenwürde – wie in den übrigen internationalen Menschenrechtsverträgen – als Fundament des Umgangs mit Menschen mit Behinderungen explizit hervorgehoben» (Hirschberg, 2022, S. 103; Präambel a, b, c, d UN-BRK, 2018). Quinn et al. (2002, S. 15-18 in: Hirschberg, 2022, S. 103) kritisierten beim früheren Menschenrechtssystem die gesellschaftliche Unsichtbarkeit von Menschen mit Behinderungen. Dem soll nun durch die Würdigung von Rechten behinderter Menschen entgegengewirkt werden und so Unterdrückung oder Missachtung verhindert werden (Hirschberg, 2022, S. 103; Präambel p, q, r, s sowie Artikel 6 und 7 UN-BRK 2018; Quinn et al., 2002, S. 15).

Denn unabhängig vom wirtschaftlichen oder sozialen Nutzen stehen behinderten Menschen ein gleichberechtigter Anspruch und Anteil an der Gesellschaft zu. Durch das bewusste Darstellen der Wechselwirkung zwischen den umweltbezogenen Barrieren, die Menschen mit Behinderungen von einer vollen, gleichberechtigten und wirksamen Teilhabe an der Gesellschaft abhalten, wird der Grundstein für die Umsetzungsverpflichtung der Behindertenrechtskonvention der Vertragsstaaten gesetzt (Hirschberg, 2022, S. 103; Präambel e UN-BRK 2018). Das Menschenrechtsmodell von Behinderung kritisiert zum einen die mangelnde Auseinandersetzung der Zivilgesellschaft und der Staaten mit dem Umstand, der eine Behinderung darstellt. Zum anderen wird bemängelt, dass die Menschen anhand dieser Faktoren ausgegrenzt und

nach ihrer Verwertbarkeit eingeordnet werden (Hirschberg, 2022, S. 103; Quinn et al., 2002, S. 14). Der Menschenrechtsansatz hebt hervor, dass Menschenrechte universell geltend sind, unabhängig von persönlichen Merkmalen oder Eigenschaften, die einem Menschen zugeschrieben oder aberkannt werden (Degener, 2015, S. 64; Hirschberg, 2022, S. 103). Die Verkörperung von Behinderung soll nicht nur als weitere Differenzkategorie wie Alter, Geschlecht, Ethnizität und Sexualität angesehen, sondern auch in enge Verbindung gebracht werden mit den Themenfeldern Bildung, Gesundheit und Arbeit, in denen Behinderung als soziales Problem angeschaut und thematisiert wird (Waldschmidt, 2011, S. 90). Waldschmidt (2011, S. 92) weist darauf hin, dass nicht nur *gemischt-soziale* Interaktionsprozesse beachtet werden müssen, sondern auch die Strukturen und Machtverhältnisse, welche im Hintergrund wirken.

4.2 Disability Studies

Disability Studies haben ihren Ursprung in Grossbritannien und den USA und entstanden durch die amerikanische Behindertenbewegung. Diese regte einen Paradigmenwechsel an, bei dem behinderte Menschen nicht mehr als Objekte der staatlichen Fürsorge wahrgenommen werden sollen, sondern als Subjekte, welche ein Recht auf eine selbstbestimmende Lebensgestaltung haben (Macho et al., 2003, S. 16; 428). In Grossbritannien wächst der Aktivismus behinderter Menschen seit den 1970er-Jahren. In den 1990er-Jahren verzeichneten sie ihre grössten Errungenschaften. Behinderte Menschen kamen zusammen, um selber «den Begriff der Behinderungen neu zu definieren und eine weitreichende Agenda notwendiger Veränderungen zu entwerfen» (Shakespeare, 2003, S. 428).

Garland-Thomson (2017, S. xvii), die mit ihrem Buch «Extraordinary Bodies» einen wegweisenden Beitrag zu den Disability Studies beigesteuert hat, erklärt, wie sich die Wahrnehmung von Behinderungen auf die Strukturen und Systeme fokussieren sollte: «Not when our bodies fail but rather when our fellow citizens perceive us as disqualified by disability, when we cannot effectively use the world as it is built, when we are denied access to equal opportunities, then we become disabled» (Garland-Thomson, 2017, S. xvii).

4.2.1 Einführung in die Disability Studies

Disability Studies setzen sich damit auseinander, wie Behinderung über die Zeit hinweg und in wechselnden kulturellen Kontexten betrachtet wird. Sie befassen sich mit den materiellen und politischen Umständen, welche zu der Entwicklung von behinderten Menschen als eine soziale Identität und Gemeinschaft beitragen (Garland-Thomson, 2003, S. 420–421; Goodley, 2011). Dieses System, bei dem Körpern Wert beigelegt wird, entscheidet «wie Behinderung die Verteilung von Ressourcen, Macht und Status beeinflusst und davon beeinflusst wird» (Garland-Thomson, 2003, S. 421) und strukturiert demnach soziale Beziehungen und Institutionen (Garland-Thomson, 2017, S. 6). Der Fokus auf (Nicht-) Behinderung zeigt auf, dass der Körper schon immer als eine produktive und sozialisierte Ressource agiert und «die Bedingung für die Akkumulation von ökonomischem, kulturellem und sozialem, somit auch symbolischem Kapital darstellt» (Waldschmidt, 2011, S. 101). Dies lässt sich mit der *ability* der Einzelnen verbinden, welche für das Bildungs- und Arbeitsvermögen relevant ist (Waldschmidt, 2011, S. 101).

Bei den Disability Studies handelt es sich um einen wissenschaftlichen Ansatz, der interdisziplinär vernetzt ist und sich mit der Frage beschäftigt, inwiefern die soziale Konstruktion von Behinderung in diversen wissenschaftlichen Disziplinen sowie ökonomisch, historisch, kulturell, rechtlich, politisch, psychologisch gebildet wird (Degener, 2003, S. 450). Aufgrund seiner breiten Auffassung von Behinderung ist dieser wissenschaftliche Ansatz komplex, betrachtet jedoch die Vernetzung von Diskursen kritisch, wie auch die bestehenden institutionellen Praktiken (Goodley, 2011, S. xii). Die unterschiedliche Wahrnehmung von Behinderungen demonstriert eindrücklich, wie Versionen des Menschseins in der heutigen Gesellschaft und Kultur beurteilt werden und bestehen bleiben (Goodley, 2011, S. xii).

Garland-Thomson (2017, S. 14–15) und Taylor (2004, o. S.) heben dabei die Komplexität von Behinderungen noch weiter hervor, indem sie darauf hinweisen, dass sich behinderte Menschen selten ein und derselben Gruppe zugehörig fühlen. Bedürfnisse und Situationen sind unterschiedlich und Menschen mit verschiedenen Arten von Behinderungen haben oftmals keine (somatischen) Gemeinsamkeiten, sie

unterscheiden sich in Bezug auf Gender, Alter, Wohlstand, ethnische Minorität, sexuelle Orientierung und religiöse Überzeugungen sowie im Zugang zu Arbeit (Garland-Thomson, 2017, S. 14–15; Taylor, 2004 o. S.). Menschen mit Behinderungen teilen laut Garland-Thomson ein gemeinsames kulturelles Erbe, jedoch keine gemeinsamen körperlichen Erfahrungen oder traditionelle Aktivitäten. Einzig die geteilte Erfahrung der Stigmatisierung, die durch die politische Behinderung erfahren wird, schafft Gemeinsamkeiten (Garland-Thomson, 2017, S. 14–15; Taylor, 2004, o. S.).

Durch diese Interdisziplinarität stehen die Disability Studies auf drei Säulen. Bei der ersten Säule geht es um die soziologisch-orientierte Gesellschaftsanalyse sowie das Gegenüberstellen von verschiedenen Gesellschaftsformen in ihrer Beziehung zu geistigen und körperlichen Unterschieden. Die zweite Säule beinhaltet eine Historisierung von Behinderung aufgrund medialer Darstellung in Bildern oder der Literatur. Die dritte Säule stellt «die philosophische Frage nach der Möglichkeit der Anerkennung von Differenz» (Tervooren, 2003, S. 417).

Der Fokus bei den Disability Studies liegt auf Behinderung als konstruierendem Aspekt von Normalität und nicht auf Behinderung als Defekt (Degener, 2003, S. 450). Das Ziel besteht darin, die Kategorie Behinderung grundsätzlich zu hinterfragen (Tervooren, 2003, S. 416). Dabei sollen nicht nur Mechanismen beschrieben, die kulturelle Kategorien herstellen, sondern es sollen auch die Strategien der Macht aufgezeigt werden, «welche die Norm als Zentrum und die Abweichung als deren Peripherie oder Aussen einsetzen» (Tervooren, 2003, S. 417).

Demnach stellen Disability Studies einen Paradigmenwechsel zum früheren Verständnis von Behinderungen dar. Behinderung wird nicht mehr als persönliches Dilemma verstanden, sondern als soziale Pathologie. Schreiben wir einer Person eine Behinderung zu, so erhalten wir einen behindernden Status quo aufrecht. Betrachten wir dagegen Behinderung als eine politische und kulturelle Angelegenheit, beleuchten wir die soziale Welt durch ernste Fragen (Garland-Thomson, 2003; Goodley, 2011, S. xi; Tervooren, 2003). Einschränkungen, welche Menschen mit Behinderungen erleben, entstehen oftmals aufgrund des physischen und sozialen Umfelds, welches auf den normierten Körper ausgerichtet ist und dessen Bedürfnissen entspricht (Garland-Thomson, 2017, S.

46). Demnach werden behinderte Menschen von der Gesellschaft ausgeschlossen, weil ihre Körper nicht den bildungsbezogenen, rechtlichen, beruflichen oder architektonischen Konventionen entsprechen, welche auf der Annahme beruhen, dass Körper auf eine bestimmte Weise funktionieren und erscheinen (Garland-Thomson, 2017, S. 46).

Das soziale, kulturelle und politische geprägte Verständnis gegenüber Behinderung beeinflusst auch die sozio-ökonomische sowie rechtliche Lage von behinderten Menschen (Goodley, 2011, S. 2; Macho et al., 2003). Degener (2003, S. 451) weist darauf hin, dass Behinderung als rechtliche Konstruktion nicht nur als Abbild der sozialen Realität wahrgenommen wird, sondern selbst konstitutiver Bestandteil der Wirklichkeit ist. Dies hebt hervor, dass internationale und supranationale Rechtsformen sowie die Rechtsordnung eines Staates nicht nur die gesellschaftlichen Verhältnisse widerspiegeln, sondern diese auch selbst erschaffen und mitgestaltet haben und demnach in der Lage sind, sie zu verändern (Degener, 2003, S. 451). Demzufolge haben supranationale und internationale Rechtsformen die Gleichheitsidee in der Vergangenheit ausschlaggebend als Katalysatoren vorangetrieben und zu einer gesellschaftlichen Transformation beigetragen (Degener, 2003, S. 451–452). Dies lässt sich in der weltweiten Entwicklung des Behindertenrechts erkennen, wo dank dem Paradigmenwechsel in der internationalen Behindertenpolitik der behinderte Mensch zunehmend als Mensch mit gleichem Recht wahrgenommen wird, ausgelöst durch die Lossagung vom früheren verwendeten medizinischen Modell der Behinderung (Degener, 2003, S. 458). Diese Veränderung in der Wahrnehmung bietet nun die Möglichkeit, Behinderung «als Produkt gesellschaftlicher Diskriminierung» anzusehen und die reale Situation von Menschen mit Behinderungen nicht mehr länger zu ignorieren (Degener, 2003, S. 458).

Während ein wohlfahrtrechtliches Behindertenmodell das medizinische Modell von Behinderung (re-)produziert, so konstruiert das soziale Modell ein gleichheitsrechtliches Behindertenrecht. Es ist jedoch so, dass beide Systeme weiterhin nebeneinander existieren. Denn das medizinische Modell stellt noch heute die Grundlage für Sozialleistungen dar, wo ein (stigmatisierender) Nachweis die Hilfsbedürftigkeit beweisen

soll und somit die Zugangsbedingungen zu Ressourcen festlegt (Degener, 2003, S. 453; 465–466). Trotzdem muss dieser Zugang zu sozialrechtlichen Ressourcen bestehen bleiben, im Sinne eines menschenrechtlich orientierten Behindertenrechts, denn nicht alle Herausforderungen behinderter Menschen können über ein Gleichstellungsrecht gelöst werden. Die Spannungen zwischen der administrativen und legislativen Umsetzung von Gleichheitsrechten einerseits und sozialen Leistungsrechten andererseits sind unverkennbar (Degener, 2003, S. 465–466). Die Forschung der Disability Studies sollte das Ziel verfolgen die Lebensqualität von Menschen mit Behinderungen zu erhöhen und «möglichst alle Hindernisse zu beseitigen, die sie als solche diskriminieren» (Shakespeare, 2003, S. 431). Um diese Strukturen von Bewertungs- oder Ordnungsvorstellungen zu kritisieren, werden die Erfahrungen von Menschen mit Behinderungen, welche geprägt sind durch Marginalisierung, Stigmatisierung, Ungleichwertigkeit und Ungleichheit, in den Disability Studies genauer untersucht (Klein, 2022, S. 477–478). Dadurch sollen individuell wahrgenommene Vulnerabilität und Prekarität erkannt werden. Diese sollen aber nicht als ein persönliches Problem angesehen werden, sondern die Ungleichheit von politischen und staatlichen Zugänglichkeiten oder Strukturen aufzeigen (Klein, 2022, S. 478). Der Grundstein für die Erkundung des Selbst und der Kultur von dem «Persönliche ist politisch» wurde durch feministische Ansätze gelegt und förderte so den politischen Wandel, der auch für die Behindertenforschung Gültigkeit besitzt (Goodley, 2011, S. xii).

Damit eine kritische Auseinandersetzung mit den Disability Studies stattfindet, werden Forschende aufgefordert, ihre Blickwinkel transparent festzuhalten. Demnach sollen die Forschenden offenlegen, ob ein Beitrag von einer nicht behinderten oder behinderten Person hergestellt wurde und ob der Beitrag von einem Professionellen oder einem Laien angefertigt wurde (Degener, 2003, S. 450–451).

4.2.2 Disability Studies im Arbeitskontext

Die Disability Studies setzen sich unter anderem auch damit auseinander, wie die Modernisierung und Industrialisierung das alte Verständnis von Arbeit verändert hat und wie Menschen mit Behinderung in diesem neuen Konzept der Gesellschaft von sozialem und wirtschaftlichem Chaos hineinpassen (Garland-Thomson, 2017, S. 47). Denn laut

dem amerikanischen Individualismus gilt die Überzeugung, dass durch harte Arbeit und Tugend wirtschaftliche Autonomie und sozialer Erfolg erreicht werden können, während Armut aus Untätigkeit und moralischer Schwäche entstammt (Garland-Thomson, 2017, S. 47–48). Hieraus resultierten ein moralisches Dilemma und Widersprüche, wenn dieses Gedankengut auf Menschen mit Behinderungen angewendet wird, die aufgrund ihrer Körper anders sind. Wie passen Menschen mit Behinderung in dieses Arbeitsverständnis und welche Rollen spielen die Konzepte von Fähigkeit, Wille, Fortschritt, Verantwortung und freiem Handeln in einer liberalen Gesellschaft, die sich anhand dieser Konzepte ihre Identität zurechtlegt (Garland-Thomson, 2017, S. 47)? Taylor (2004, o. S.) verweist auf Marx und andere Theoretiker*innen, die in der Vergangenheit aufgezeigt haben, wie die kapitalistische Entwicklung gewisse privilegierte biologische Formen von Körpern (*biological forms of embodiment*) bevorzugte. «Because of this, it is important when trying to understand the impact of space on bodies (for instance inaccessible buildings and transportation), to consider who is forming (and has formed) spaces and who inhabits them» (Taylor, 2004, o. S.). Damit hebt Taylor (2004, o. S.) hervor, dass die heutzutage wahrgenommene Unzugänglichkeit und Entfremdung von Menschen mit Behinderungen einem komplexen System von kultureller, historischer und geographischer Diskriminierung entspringt, welche sich entlang und innerhalb des Kapitalismus entwickelt hat und nun von uns einfach als Behinderung angesehen oder abgetan wird. Gleeson (1999, S. 132) argumentiert, dass mit dem Aufstieg des kompetitiven Kapitalismus eine treibende Kraft entstand, bei der ganze Städte und industrielle Arbeitsmärkte aufgrund ihrer Produktionsweise darauf ausgerichtet wurden «langsame oder unfähige» Arbeitskräfte auszuschliessen. Dieser Umstand führt dazu, dass die industriellen Arbeitsmärkte heutzutage eine diskriminierende Tradition fortführen, bei der weiterhin unterschiedliche Werteverteilungen stattfinden und nicht behinderte Arbeitskräfte über alle anderen Formen gestellt werden (Gleeson, 1999, S. 132–133). Gleeson (1999, S. 135) weist zusätzlich darauf hin, dass seit dem Aufschwung des Kapitalismus die Wirtschaft, die Zivilgesellschaft und der Staat durch ableistische kulturelle Normen institutionalisiert worden sind.

Oliver und Barnes (2012) setzten sich in ihrem Buch «*The New Politics of Disablement*» ebenfalls mit den Fragen auseinander, wie mit dem Aufstieg des Kapitalismus und dem Aufkommen von Fabrikarbeit *disability* (Behinderungen) erschaffen worden sind. Denn

die neue Produktionsweise führte zu einer Segregation von denjenigen, die den Produktionsstandards nicht genügen und somit nicht in die industrialisierte Gesellschaft passen (Malhotra, 2021; Oliver & Barnes, 2012, S. 52–73). Mit dem Aufkommen der industriellen Gesellschaft entstanden Probleme, wenn Menschen mit funktionellen Limitationen beispielsweise die neuen Maschinen nicht bedienen konnten. Regierungen mussten Lösungen finden für Menschen, die nicht in die industrielle Gesellschaft hineinpassten. Die Entstehung von *welfare states* (Wohlfahrtsstaaten) kam ins Rollen (Oliver & Barnes, 2012, S. 16). Oliver und Barnes weisen darauf hin, dass der Aufstieg des Kapitalismus zu einem Wechsel der Organisation von Arbeit, den sozialen Beziehungen und Verhaltensweisen führte (Oliver & Barnes, 2012, S. 60).

Finger (1995 in: Gleeson, 1999, S. 150–151) fordert deshalb eine fundamentale Transformation der kapitalistischen Arbeitsmärkte, um befähigende Arbeitsumfelder für Menschen mit Behinderungen zu gestalten, welche den Wert von wirtschaftlicher Nützlichkeit durch ein neues soziales Mass ersetzen. Er argumentiert:

«we need to argue against <productivity> and <bringing home a paycheck> as a measure of human value. We need to work for a society that values a range of kinds of labor and ways of working – everything from raising children to working for disability rights» (Finger, 1995, S. 15 in: Gleeson, 1999, S. 151).

Die Disability Studies untersuchen interdisziplinär, wie Behinderung durch soziale, politische, kulturelle, rechtliche und wirtschaftliche Strukturen geprägt ist. Dabei wird im Zusammenhang mit dem Arbeitskontext kritisch hinterfragt, wie die Industrialisierung und der Aufschwung des Kapitalismus das heutige Verständnis von Arbeit geprägt haben und inwiefern diese Auswirkungen auf die Teilhabe von Menschen mit Behinderungen anhalten. Denn letztendlich verfolgen die Disability Studies das Ziel, die Lebensqualität von Menschen mit Behinderungen zu verbessern und diskriminierende Hindernisse zu beseitigen.

5 Forschungsdesign

Das Forschungsdesign ist als qualitative Forschung ausgestaltet. Dazu muss der Forschungsprozess nachvollziehbar sein und das Vorgehen angemessen beschrieben und begründet werden (Helfferich, 2011, S. 167). Dieses Kapitel gibt einen Überblick über diesen Forschungsprozess.

5.1 Qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz und Rädiker

In der vorliegenden Arbeit wird eine qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz und Rädiker (2022) durchgeführt. Die qualitative Inhaltsanalyse entstand ursprünglich aus der quantitativ-orientierten Inhaltsanalyse, die als die klassische Inhaltsanalyse galt. Die sozialwissenschaftliche Forschungsmethode bei der qualitativen Inhaltsanalyse entstand zu Beginn des 20. Jahrhunderts aus Max Webers Idee einer wissenschaftlichen Inhaltsanalyse durch den Einsatz von verschiedenen Medienformen, der Zentralität der quantitativen Argumentation und einer themenorientierten Analyse (Weber 1911/1988 in: Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 33–34). Dabei soll die qualitative Inhaltsanalyse nicht der quantitativen gegenübergestellt werden, sondern eher als eine erforderliche Erweiterung der einengenden quantitativen Inhaltsanalyse verstanden werden (Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 36). Kuckartz & Rädiker (2022, S. 39) definieren die qualitative Inhaltsanalyse als methodisch und systematische wissenschaftliche Analyse von diversen Inhalten von Kommunikation, wie beispielsweise Bildern, Filmen und Texten. Dabei werden latente sowie manifeste Inhalte untersucht. Dies geschieht nach Kuckartz und Rädiker (2022, S. 39) anhand von Kategorien, die zur Analyse des gesamten Forschungsmaterials, das für die Forschungsfrage(n) relevant sind, verwendet werden. Dabei kann die Kategorienbildung anhand einer induktiven, deduktiven oder induktiv-deduktiven Vorgehensweise gebildet werden. Der primäre Fokus der inhaltlichen Analyse ist die qualitative Analyse, diese kann jedoch auch quantitativ-statistische Auswertungen miteinbeziehen. Die Analyse kann aber ebenso fallorientiert oder kategorienorientiert geschehen.

Eine der verschiedenen geeigneten Datenarten für eine qualitative Inhaltsanalyse stellen Interviews aller Art dar (Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 41). Im Rahmen dieser Arbeit wurden Interviews mit Führungskräften verschiedener Unternehmen geführt und die Transkripte anschliessend anhand von Kategorien untersucht.

5.2 Datenerhebung

Qualitative Daten werden durch Fotografien, Bilder, kulturelle Artefakte oder Videos sowie Audioaufzeichnungen oder Texte erhoben (Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 16). In dieser Masterarbeit wurden leitfadengestützte qualitative Interviews durchgeführt. Die Audioaufzeichnungen wurden transkribiert und anschliessend als Texte analysiert. Zur Auswahl der Teilnehmenden wurde die Methode des theoretischen Samplings nach Glaser und Strauss (1967) verwendet. Dabei werden erste Daten erhoben, codiert und analysiert und darauf basierend entschieden, welche Daten als nächstes erhoben werden sollen und wo diese zu finden sein könnten, um anhand von diesem Prozess ein möglichst vielfältiges Sample zu bilden (Glaser & Strauss, 1967, S. 45).

5.2.1 Leitfadengestaltung

Als Datenerhebungsmethode wurden qualitative Leitfadeninterviews mit Führungskräften von Büroangestellten in der Deutschschweiz durchgeführt. Die Methode von Leitfadeninterviews ermöglicht ein semistrukturiertes Gespräch zu führen, bei dem die Interviewteilnehmenden durch übergeordnete Fragen sich offen zu einer vorgegebenen Thematik äussern können. Leitfadeninterviews eignen sich, um subjektive Formen des Alltagswissens zu rekonstruieren und maximale Offenheit zu sichern. Zudem ermöglicht ein Leitfadeninterview, eine gewisse Struktur einzuhalten und eine Standardisierung zu ermöglichen. Dies erweist sich als hilfreich bei der Auswertung der Interviews (Helfferich, 2011, S. 36). Aus diesen Gründen wurde diese Forschungsmethode angewendet.

Bei Leitfadeninterviews können anhand von Stichworten während des Gesprächs direkt die Reihenfolge der Fragen angepasst und so flexibel auf Aussagen eingegangen werden. Dies fördert die Offenheit der Interviewteilnehmenden (Helfferich, 2011, S. 178–181).

Die Gestaltung des Leitfadeninterviews wurde anhand des **SPSS**-Prinzipes nach Helfferich (2011, S. 182–185) vorgenommen. Dazu werden vier Schritte benötigt, um den Leitfaden zu strukturieren. Als ersten Schritt werden alle möglichen Fragen, die für die Forschungsfrage relevant sind, aufgeschrieben, ohne sich auf die Fragestruktur und inhaltliche Relevanz zu fokussieren (**Sammeln**). Anschliessend werden die Fragen in einem zweiten Schritt (**Prüfen**) überarbeitet, reduziert und strukturiert. Frageformulierungen werden auf ihre Offenheit, ihr Informationspotenzial und ihre Eignung überprüft. Dabei wird ebenso kontrolliert, ob die Frageformulierungen explizite und implizite Vorstellungen vermitteln und ob man eine Antwort auf die Frage überhaupt verlangen kann (Helfferich, 2011, S. 182–184). Durch den dritten Schritt (**Sortieren**) werden die übrig gebliebenen Fragen anhand ihrer Zugehörigkeit gegliedert und sortiert. Der gestaltete Leitfaden für diese Masterarbeit wurde anhand von inhaltlichen Aspekten sortiert und in Bündel zusammengefasst.

Bei einem vierten Schritt (**Subsumieren**) werden für jedes dieser einzelnen Bündel niederschwellige Erzählaufforderungen gesucht, denen weitere Einzelaspekte untergeordnet werden. Es wurde dabei darauf geachtet, dass die Erzählaufforderung den entsprechenden Impuls zu einer offenen und vielfältigen Antwort gibt, damit die Interviewteilnehmenden möglichst von sich aus viel erzählen (Helfferich, 2011, S. 185). Die Erarbeitung des Leitfadens für die Datenerhebung dieser Masterarbeit folgte diesen Schritten entsprechend und bildete die Grundlage für den weiteren Forschungsprozess. Während der ersten Interviews wurde von Teilnehmenden wiederholt die fehlenden Bewerbungen oder die fehlende Kommunikation bezüglich Behinderungen angesprochen. Aus diesem Grund wurden die nachfolgenden Interviewteilnehmenden ebenso darauf angesprochen, sofern sie sich nicht selbst schon dazu äusserten.

Am Ende des Leitfadens werden Fragen zur Ermittlung der sozio-demografischen Daten der Interviewten gestellt. Der verwendete Leitfaden für die Interviews kann im Anhang eingesehen werden.

5.3 Untersuchungsgruppe

Die Forschungsfrage: «Wie nehmen Führungskräfte von Büroangestellten, die für Personalrekrutierungsentscheide zuständig sind, ihre Möglichkeiten in Bezug auf die

Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen wahr?», grenzt die Untersuchungsgruppe der Datenerhebung bereits ein. Konkret angefragt wurden Führungskräfte von unterschiedlichen Unternehmenstypen und -größen, um eine möglichst grosse Vielfalt abzudecken. Im Verlauf der Datenerhebung und Interviewanfragen wurde darauf geachtet, möglichst neue Perspektiven zu inkludieren, welche zu einer erweiterten Perspektivenvielfalt beitragen würden, angelehnt an Glaser & Strauss (1967). Die Forschungsregion wurde eingeschränkt und bezieht sich nur auf die deutschsprachige Schweiz.

Interviewteilnehmende wurden durch eine breite gestreute Anfrage per E-Mail kontaktiert, wenn möglich direkt die Führungskräfte oder die Human Resources Leitung (HR). Unternehmen wurden auch über Kontaktformulare angeschrieben, die durch eine Internetrecherche gefunden wurden. Dabei wurde darauf geachtet, dass eine grosse Bandbreite an diversen Unternehmen kontaktiert wurde. Insgesamt wurden so 63 Anfragen verschickt. Zusätzlich wurde das persönliche Netzwerk angefragt sowie nach dem Schneeballprinzip vorgegangen, wobei nach einem Interview nach weiteren Kontakten gefragt wurde (Helfferich, 2011, S. 176).

Voraussetzung für ein Interview war, dass es sich um Führungskräfte von Büroangestellten handelte. Erfahrungen im Umgang mit Reintegration oder Neuanstellung von Menschen mit Behinderungen waren nicht erforderlich. Der Grossteil der E-Mails und Kontaktformulare wurden nicht beantwortet. So liessen sich schlussendlich fünf Interviewteilnehmende über persönliche Kontakte und 13 Interviews über online Anfragen finden. Nur ein Kontakt konnte über das Schneeballprinzip hergestellt werden. Die höchste Bereitschaft, ein Interview mit mir zu machen, kam von grossen Unternehmen (>250 Beschäftigte), die positiven Erfahrungen oder Erfahrungen generell mit dieser Thematik gemacht hatten. Von unerfahrenen Unternehmen kam meist eine Absage mit der Begründung, dass man nicht aushelfen könne aufgrund von mangelnden Erfahrungen, Kapazität oder auf Abraten seitens des HRs. Auch wenn darauf hingewiesen wurde, dass keine vorgängigen Erfahrungen für die Datenerhebung notwendig seien und alle Daten anonymisiert würden, kam trotzdem eine Absage. Die Hemmungen schienen deutlich höher zu sein, ein Interview mit mir zu führen. Einzelne Interessierte konnte ich mit Zuschicken des Leitfadens oder einem Vorgespräch überzeugen und so ihre Bedenken nehmen.

Eine grosse Bereitschaft zur Teilnahme brachten vor allem öffentliche Unternehmen mit, gefolgt von grossen privaten marktwirtschaftlich orientierten Unternehmen, die über eine entsprechende Anlaufstelle oder Netzwerk in ihrem Unternehmen verfügen. Gemeinnützige Unternehmen zu kontaktieren und zu überzeugen, erwies sich als am schwierigsten. Gründe für eine Absage waren oft mangelnde Zeit, wenig personelle Ressourcen sowie die finanziellen Ressourcen, welche für die gespendeten Zwecke eingesetzt werden sollen.

Tabelle 1: Übersicht der zu erfüllenden Kriterien für die Datenerhebung.

Kriterium	Anforderung
<i>Zielgruppe</i>	Führungskräfte von Büroangestellten im ersten Arbeitsmarkt
<i>Unternehmenstyp</i>	Möglichst vielfältiges Sample aus verschiedenen Unternehmenstypen inklusive marktwirtschaftlich orientierter und nicht marktwirtschaftlich orientierter (d.h. gemeinnütziger und öffentlicher) Unternehmen.
<i>Region</i>	Deutschsprachige Schweiz
<i>Erfahrungen bei der Reintegration von Menschen mit Behinderungen</i>	Nicht erforderlich
<i>Erfahrungen bei der Neuanstellung von Menschen mit Behinderungen</i>	Nicht erforderlich

Insgesamt konnten 18 Interviews durchgeführt werden, wobei neun persönlich und neun virtuell stattfanden. Zwei Interviewteilnehmende arbeiteten als einzelne Person in der Position einer Diversity & Inclusion Leitung, zwei weitere Personen sind in der HR-Leitung tätig, wo sie Reintegrationen und Neuanstellungen eines grossen Unternehmens betreuen. Während zwölf Teilnehmende Erfahrungen im Umgang von Reintegration oder Neuanstellungen von Menschen mit Behinderungen besitzen, gaben sechs Personen an, keine Erfahrungen in diesem Gebiet zu haben. 17 Teilnehmende haben selbst engere persönliche Kontakte zu Menschen mit Behinderungen im Arbeitsumfeld oder in der Familie sowie dem Freundeskreis. Eine Person gab an, gar keine Kontakte zu Menschen mit Behinderungen zu haben. Insgesamt haben zwölf weibliche und sechs männliche Personen an den Interviews teilgenommen. Die Erfahrungen in Jahren in einer Führungsposition erstrecken sich von 3 bis 35 Jahren. Die durchschnittliche Erfahrung in Jahren in einer Führungsposition der Teilnehmenden belaufen sich auf 16 Jahre. Die Anzahl der Teammitglieder in ihrem Verantwortungsbereich lässt sich zwischen 0-8

Personen (8 Teilnehmende), 10-38 Personen (9 Teilnehmende) und 600 Personen (1 Teilnehmende) einteilen.

Die teilnehmenden Unternehmen kann man in marktwirtschaftlich orientierte private Unternehmen und marktwirtschaftlich orientierte öffentliche Unternehmen (z.B. Institute des öffentlichen Rechts, wie Spitäler) einteilen sowie in nicht marktwirtschaftlich orientierte (öffentliche & gemeinnützige) Unternehmen (Bundesamt für Statistik (BFS), 2023b, S. 2). Die Datenerhebung umfasst demnach zehn marktwirtschaftlich orientierte und sieben nicht marktwirtschaftlich orientierte Unternehmen. Innerhalb von einem Unternehmen konnte mit zwei verschiedenen Personen ein Interview durchgeführt werden. Bei den marktwirtschaftlich orientierten Einheiten gehört ein Unternehmen zu den Mikrounternehmen mit weniger als 10 Beschäftigten. Zwei Unternehmen haben mit 50-249 Beschäftigten eine mittlere Unternehmensgrösse. Sieben Unternehmen lassen sich bei den grossen Unternehmen einordnen mit einer Anzahl von über 250 Beschäftigten. Bei den nicht marktwirtschaftlich orientierten Unternehmen gehören drei zu einem grossen Unternehmen, eines zu einem mittleren und drei zu einem kleinen (Bundesamt für Statistik (BFS), 2023b, 2024).

Laut der Statistik der Unternehmensstruktur STATENT des Bundesamtes für Statistik (BFS) des Jahres 2022 sind 89.7 % der marktwirtschaftlich orientierten Unternehmen Mikrounternehmen, 8.4 % kleine Unternehmen, 1.6 % mittlere Unternehmen und 0.3 % grosse Unternehmen (Bundesamt für Statistik (BFS), 2024). Hinsichtlich dieser Statistik sind grosse Unternehmen überproportional vertreten in der Datenerhebung, während Mikrounternehmen unterrepräsentiert sind.

5.4 Gestaltung und Durchführung der Interviews

Für die Gestaltung und Durchführung der Interviews wurde ungefähr eine Stunde Zeit einberechnet, um ein abruptes Ende eines Interviews zu vermeiden. Da sich bei den Interviewteilnehmenden um Führungskräfte handelte, ist die mir zugewandte Zeit nicht nur auf einer wissenschaftlichen, sondern auch finanziellen Ebene als wertvoll zu betrachten, weshalb Termine sowie Durchführungszeit eingehalten wurden. Um den Arbeitsalltag von

den Führungskräften möglichst nicht einzuschränken, wurde die Möglichkeit zwischen einem persönlichen sowie eines virtuellen Treffens angeboten. Einige Führungskräfte bevorzugten ein persönliches Treffen, auch um ihren Arbeitsplatz zu präsentieren (9), während andere ein Online-Meeting über Microsoft Teams oder Skype Business (9) bevorzugten. Die Interviews wurden mit Einwilligung der Interviewteilnehmenden aufgenommen.

Bei den persönlichen Treffen wurde oftmals vor und nach dem Interview ein einführendes und abschliessendes Gespräch geführt, was bei den virtuellen Treffen jeweils meist nur vor Beginn stattfand, da weitere (online) Termine für die Führungskräfte anstanden.

Nach einem kurzen Einführungsgespräch und der notwendigen Begriffsklärung für die Masterarbeit startete ich das Leitfadeninterview mit der Eröffnungsfrage und passte den Leitfaden entlang des Gesprächs an, um ein offenes Interview zu gestalten (Helfferrich, 2011, S. 36; 180–181). Einzelne Interviewteilnehmende störten sich an der verwendeten Begrifflichkeit im Leitfaden und bezogen sich auf alternative Begriffe wie beispielsweise Menschen mit Beeinträchtigungen. Andere sprachen direkt an, dass sie bei der Begrifflichkeit Unklarheiten hätten. Dies wurde von der Interviewenden aufgenommen und im Gespräch beziehungsweise im Leitfaden während des Interviews angepasst. Teilweise wurde während des Interviews Nachfragen gestellt, um Aussagen entsprechend einordnen zu können. Ferner wurden zusätzliche Fragen gestellt, wenn es das Gespräch voraussetzte (Helfferrich, 2011, S. 180). Mehrere Interviewteilnehmende fragten nach, was genau mit arbeitstechnischen Herausforderungen und organisatorischen Strukturen der Gesundheitserhaltung gemeint ist. Die Begriffe wurden erklärt, meistens an Beispielen, die bereits von den Interviewteilnehmenden erwähnt wurden. Oftmals hatten die Interviewteilnehmenden bereits die korrekte Vorstellung, wollten diese jedoch noch genauer klären.

Bei persönlichen Gesprächen wurde auf einen ruhigen Raum geachtet, meist das eigene Büro oder ein Besprechungszimmer. Je nach Sitzgelegenheit wurde ein Platz am Tisch ausgewählt. Bei den virtuellen Gesprächen suchte ich mir einen ruhigen Ort, um das Gespräch zu führen. Als Interviewführende achtete ich mich darauf, keine Suggestivfragen zu stellen und meine eigene Meinung nicht durchscheinen zu lassen sowie eine offene und verständnisvolle Atmosphäre zu schaffen. Durch aktives Zuhören und nonverbale Gestik unterstützte ich die Interviewteilnehmenden während des

Interviews (Helfferich, 2011, S. 117). Schlussendlich ist es wichtig, sich bewusst zu sein, dass auch wenn ich mir als Interviewende vorgenommen habe, ein offenes, unvoreingenommenes Gegenüber zu sein, meine eigenen Ansichten schon dann einfließen, wenn ich Fragen zur Klärung stelle oder ich etwas besonders interessant finde. Ebenso fließt mein eigenes Vorwissen ein, beispielsweise indem ich Aussagen mit meinen eigenen Relevanzen verbinde (Helfferich, 2011, S. 117).

Ebenfalls versuchte ich längere Pausen zuzulassen, um den Interviewteilnehmenden genügend Zeit zu geben, ihre Antworten zu äussern (Helfferich, 2011, S. 94). Dies funktionierte manchmal besser und manchmal weniger gut. Vor allem während der virtuellen Interviews fiel es mir schwerer, längere Pausen zuzulassen und die Sprechenden nicht zu unterbrechen. Anschliessend erstellte ich jeweils ein Postskript, um weitere wichtige Vorkommnisse, Beobachtungen oder eigene Wahrnehmungen zu reflektieren.

5.5 Datenauswertung und Kategorienbildung

Für die Datenauswertung stützte ich mich auf den Ablauf der qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz und Rädiker (2022). Dabei werden die erhobenen empirischen Daten anhand von Kategorien untersucht.

Kuckartz und Rädiker (2022, S. 53–55) verweisen darauf, dass der Begriff «Kategorie» in sozialwissenschaftlichen Kontexten als Klasse verstanden wird. Die Kategorie dient zur Klassifizierung von Einheiten, wie beispielsweise von Personen, Diskursen oder Argumenten (Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 53). Kuckartz und Rädiker (2022, S. 55–57) schlagen zu einer genaueren Übersicht acht verschiedene Kategorien vor. Sie unterscheiden zwischen den Fakten-Kategorien, thematischen Kategorien, analytischen Kategorien, theoretischen Kategorien, natürlichen Kategorien und formalen Kategorien (Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 56–57). Für meine Masterarbeit eignen sich die thematische Kategorie sowie die analytische Kategorie, welche durch die theoretische Kategorie ergänzt werden.

Bei der thematischen Kategorie handelt es sich um eine Kategorie, welche ein bestimmtes Thema oder Argument hervorhebt. Im Falle dieser Masterarbeit wäre dies beispielsweise «Gesundheitserhaltung». Das Verwenden dieser Kategorie kann als Zeiger

benutzt werden, der eine bestimmte Stelle im Interview hervorhebt. Die analytische Kategorie entsteht durch die intensive Auseinandersetzung mit dem Textmaterial. Dabei entfernt sie sich von der thematischen Kategorie, da sie zu Erkenntnissen kommt, wie Forschungsteilnehmende beispielsweise über bestimmte Verhaltensweisen sprechen. Diese wird dann in eine analytische Kategorie klassifiziert. Der analytischen Kategorie ist die theoretische Kategorie angehängt, wobei Kategorien sich auf bestimmte Theorien stützen oder davon ableiten lassen. Die thematischen und theoretischen Kategorien kann man in einer ersten Version bereits vor dem Einsehen der generierten Daten erstellen (Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 56–57).

Bevor ich meine Datenauswertung beginnen konnte, musste ich als erstes die Audiodateien der Interviews transkribieren und einheitlich formatieren. Bei der Transkription unterstütze mich das Programm «Schweizerdeutsch Übersetzer» (Gyger, 2024). Die automatisch generierten Transkripte wurden anschliessend nochmals überarbeitet, sodass das Gesagte wörtlichen wiedergegeben ist. Zwei Interviewsteilnehmende sprachen Hochdeutsch, sechzehn Teilnehmende sprachen Schweizerdeutsch während dem Interview. Um die Lesbarkeit zu verbessern, wurden Sätze grammatikalisch geglättet, wenn das Interview vom Schweizerdeutschen auf die Schriftsprache angepasst wurde. Alle Transkripte wurden anonymisiert. So wurden Namen, Unternehmen und Ortschaften in den Transkripten unkenntlich gemacht, um Rückschlüsse auf die Identität der Befragten zu vermeiden (Kuckartz, 2007, S. 46; Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 204–205). Die in dieser Arbeit verwendeten Zitate in der Analyse wurden sprachlich nochmals bereinigt, um die Lesbarkeit zu erleichtern. Für die Transkription habe ich angelehnt an Dresing et al. (2006, in: Kuckartz 2007, S. 43) Regeln festgelegt und diese konsequent und einheitlich angewandt. Diese Regeln können im Anhang eingesehen werden. Persönliche Zwischengespräche und für die Forschung nicht relevante Gesprächsteile wurden beim Transkribieren weggelassen. Es ist anzumerken, dass es bei Transkriptionen in allen Fällen zu einem Informationsverlust kommt, je nachdem welche «Textmerkmale in der Transkription berücksichtigt werden» (Kuckartz, 2007, S. 40).

Bereits während der Transkription wurden für die spätere Kategorisierung Stichpunkte festgehalten, die mir immer wieder auffielen. Anschliessend wurde diese als Kategorien formuliert, um einen guten Überblick über das generierte Datenmaterial zu erhalten. So entstanden Ordnungskategorien mit Ober- und Subkategorien in hierarchischer Struktur, wie in Kuckartz und Rädiker beschrieben (2022, S. 62). Teilweise existieren in meinem hierarchischen Kategoriensystem Subkategorien von Subkategorien. Dabei werden durch diese Strukturierung lediglich die Kategorien geordnet. Es werden daraus keine Rückschlüsse auf eine höhere Wichtigkeit gezogen, jedoch auf den jeweiligen Abstraktionsgrad. Dieser nimmt mit jeder niedrigeren Hierarchiestufe ab, da die Subkategorien aus Ausprägungen, Dimensionen oder Aspekten der Oberkategorie bestehen (Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 63–64). Diese Kategorien wurden danach mit Kategorien der erwähnten Theorien ergänzt. Demnach verfolgte ich bei meiner Kategorienbildung einen deduktiv-induktiven Ansatz, der eine Mischform von beiden Methoden darstellt. Dabei wird in einem ersten Schritt deduktiv gehandelt, und zur Kategorienbildung wurden bereits vorhandene Inhalte aus der Theorie oder dem Interviewleitfaden herangezogen. Anschliessend wurden diese Kategorien durch die induktive Kategorienbildung ergänzt, wobei die Kategorien auf Basis der empirischen Daten, in meinem Fall der Interviewtranskripte, erstellt wurden (Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 71).

Nach Ersterstellung meiner Kategorien wurden sie zudem auf die Kriterien von Kuckartz und Rädiker (2022, S. 63–65) geprüft. Die Kategoriensysteme sollen logisch und nachvollziehbar sein und eine innere Kohärenz aufweisen. Dabei wird darauf geachtet, dass die Kategorien in enger Verbindung zu den vorab gestellten Forschungsfragen stehen, wohlformuliert sowie trennscharf sind. In manchen Fällen können sie auch disjunkt sein. Entsprechend soll besonders darauf geachtet werden, präzise Kategoriendefinitionen zu verwenden (Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 63–65).

Für die Datenauswertung wurde die Software MAXQDA 24 verwendet (VERBI Software, 2024). Hierbei handelt es sich um ein computergestütztes Auswertungsprogramm, das sich gut zur Analyse von qualitativen Interviews eignet. Die Transkripte und Audioaufnahmen wurden in MAXQDA 24 zusammengeführt. Das ausgearbeitete Kategoriensystem basierend auf der Theorie und dem Stand der Forschung wurde für die

Analyse verwendet. Während der laufenden Analyse wurden weitere Codes in MAXQDA 24 hinzugefügt, sortiert und anschliessend ausgewertet. Anschliessend wurde der Fokus auf drei verschiedene Kategorien gelegt. Die Resultate werden im folgenden Kapitel präsentiert.

6 Forschungsergebnisse

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Forschung in drei Unterkapiteln präsentiert. Im ersten Unterkapitel wird aufgezeigt, wie die Führungskräfte ihr Unternehmen wahrnehmen und welche Möglichkeiten und Herausforderungen sie bei einer Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen sehen. In einem zweiten Unterkapitel wird der Fokus auf die Arbeitsleistung gelegt, welche sie von den Mitarbeitenden erwarten. Im letzten Unterkapitel wird vorgestellt, was sich die Führungskräfte in Zukunft zur Thematik der Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen wünschen oder erhoffen.

6.1 Unternehmenskultur

Wie die interviewten Führungskräfte die Möglichkeit der Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen in ihren Unternehmen wahrnehmen, unterscheidet sich zwischen den Interviewteilnehmenden. Einige Führungskräfte heben hervor, dass in ihrem Unternehmen die Kultur von Reintegration und Inklusion stark gelebt wird. Dies wird beispielsweise durch folgende Aussagen aufgezeigt: *«unser Unternehmen hat eine sehr offene Kultur, was jetzt nicht nur Behinderungen angeht, sondern generell Ethnizität, Nationalität, Hintergrund, Religion etc.»* (Interview 2, Absatz 65) oder *«Inklusion ist für uns eine Kulturfrage, in die wir alle Mitarbeiter*innen im Unternehmen-L mit einbeziehen wollen»* (Interview 11, Absatz 57). Zudem sprechen sich die einen Führungskräfte klar dafür aus, wie wichtig es dem Unternehmen ist, sich um Mitarbeitende zu sorgen, auch wenn sie krankheitsbedingt ausfallen. *«[A]ber in erster Linie geht es darum, dass die Mitarbeiterbindung und das Mitarbeiterwohlbefinden das höchste Gut ist»* (Interview 14, Absatz 65) und *«wenn jemand krank ist, dass man wieder zu ihm schaut, bis er wieder irgendwo integriert ist»* (Interview 14, Absatz 67).

Hingegen erwähnen einige Führungskräfte auch, dass sie versuchen die Unternehmenskultur inklusiver zu gestalten, aber teilweise an den vorgegebenen Strukturen auf Herausforderungen stossen und daran scheitern. So spricht die Führungskraft aus Interview 7 ihre Herausforderung an, einen Menschen mit

Behinderungen im Unternehmen festanzustellen: *«Aber was ich zum Beispiel schon gemerkt habe, also ich musste mich wie selbst darum kümmern» (Interview 7, Absatz 65)* und eine andere Person findet: *«die Mühlen, die mahlen so langsam. Also (atmet laut ein) der Formalismus war unglaublich» (Interview 5, Absatz 7).*

Im folgenden Kapitelabschnitt wird nun vertieft darauf eingegangen, wie Führungskräfte ihr Unternehmen einschätzen und dies durch die verschiedenen Perspektiven von Unternehmenskultur und Verantwortung beleuchtet.

6.1.1 Lieber weiterbeschäftigen als neu einstellen

Die interviewten Führungskräfte nehmen ihr Unternehmen typischerweise als offenes und inklusives Unternehmen wahr, das sich um die Weiterbeschäftigung von kranken, verunfallten oder behinderten Mitarbeitenden kümmert. Vor allem Mitarbeitende, die sich bereits über einige Jahre bewährt haben, werden vom Unternehmen während Ausfällen unterstützt. Die Führungskraft aus Interview 2 erklärt, wie oben erwähnt, die Offenheit des Unternehmens gegenüber *«Ethnizität, Nationalität, Hintergrund, Religion etc.»* und betont, dass diese Zuschreibungen keinen Einfluss auf eine Anstellung haben. *«Da gibt es bei uns keine Vortriage Selektionierung oder irgendwelche Vorurteile. (...) Dort sind wir sehr, sehr offen und ich glaube, beim Thema Behinderungen sollte es dasselbe sein»* (Interview 2, Absatz 65). Im Interview 9 wird diese Offenheit von der Führungskraft ebenfalls angesprochen *«einfach aus dem Gedanken heraus, dass Teilhabe für alle möglich sein sollte»* (Interview 9, Absatz 33). Trotz dieser Offenheit wird jedoch von den Führungskräften teilweise unterschieden zwischen Mitarbeitenden, die während einer Anstellung im Unternehmen eine Behinderung erworben haben und Menschen mit Behinderungen, die sich neu auf eine Stelle im Unternehmen bewerben. Es findet eine Differenzierung statt, welche die *eigenen* Angestellten hervorhebt und sie über externe potenzielle Mitarbeitende stellt.

« [A]ber es sind halt unsere eigenen Leute, das ist irgendwie wie unsere Policy, dass wir die Internen wieder reintegrieren. Das ist ein bisschen unser sozialer Auftrag, den wir leben. Und da spielen auch immer alle Vorgesetzten mit, das ist kein Thema mit den Internen» (Interview 14, Absatz 11).

Gemäss den Befragten verfügen einige Unternehmen über ein langjähriges Engagement, wenn es um die Integration von kranken oder behinderten Mitarbeitenden geht. Ebenso

heben die Führungskräfte hervor, dass ihr Unternehmen eine lange Geschichte im Bereich von sozialer Unternehmenskultur habe: *«dass wir eine Familienfirma sind, die schon sehr lange existiert und immer noch der Familie gehört, sind wir, was den Umgang mit Mitarbeitern anbelangt, schon sehr (...) Mitarbeiter orientiert»* (Interview 12, Absatz 21). Das Unternehmen wird in diesen Fällen als sozial und unterstützend wahrgenommen und *«die Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern ist man sich bewusst und nimmt man sicher nicht auf die leichte Schulter»* (Interview 12, Absatz 45). Im Interview 1 wird dies wie folgt hervorgehoben:

«Also, wenn es um Weiterbeschäftigung geht, habe ich das Gefühl, hat das Unternehmen-A schon eine sehr lange Geschichte, dass man sich um das kümmert, oder, dass man immer versucht, Mitarbeiter, die schon hier sind, vor allem, wenn sie schon länger hier waren, dass man dann irgendwie ermöglicht, dann wieder einzusteigen» (Interview 1, Absatz 3)

In Bezug auf die wahrgenommene Haltung spricht die Führungskraft aus Interview 8 explizit an, wie eine entsprechende Unternehmenskultur Führungskräfte und Mitarbeitende des Unternehmens beeinflussen kann, sich für Menschen mit Behinderungen am Arbeitsplatz einzusetzen:

*«Das (...) Netzwerk-D ist relativ gut verankert, da macht [Diversity & Inclusion Verantwortliche*r] einen sehr guten Job. Und das ist etabliert beim Unternehmen-D»* (Interview 8, Absatz 41).

Diese Haltung Mitarbeitende zu unterstützen und zu begleiten, wird von der Führungskraft aus Interview 16 ebenfalls über finanzielle Ausgaben gestellt:

«Es ist auch nicht so, dass jetzt die finanziellen Überlegungen bei uns das allergrösste Gewicht haben. Also da könnten wir eher unter dem Titel von so ein bisschen sozialem Verhalten da sicher eine Lösung finden» (Interview 16, Absatz 23).

Die wahrgenommene Haltung der Unternehmen bezüglich der Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen kann demnach Bemühungen zur Beschäftigung oder Reintegration positiv beeinflussen und Führungskräften in ihrer Entscheidung bestärken.

Obwohl diese wahrgenommene positive Haltung der Unternehmen existiert, weisen Führungskräfte trotzdem auf wahrgenommene Barrieren an ihrem Arbeitsplatz hin. Der Zugang zu den Büros ist für gehbehinderte Menschen herausfordernd *«die Gebäude sind nicht wirklich rollstuhlgerecht»* (Interview 1, Absatz 5) oder gar unmöglich *«Wir haben*

keinen Lift und wir sind im ersten Stock» (Interview 6, Absatz 71). Entsprechend müsste die Infrastruktur der Gebäude ausgebaut oder angepasst werden um «die physische Gegebenheit zu schaffen, dass das möglich ist. Und eben das Unternehmen ist seit ich weiss nicht, wie vielen Jahren seit 100-x Jahren am gleichen Standort, im gleichen Gebäude. Es ist einfach ein altes Gebäude» (Interview 12, Absatz 49).

Auch wenn die Führungskräfte die Haltung ihres Unternehmens von überwiegend als positiv und wohlwollend gegenüber der Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen empfinden, so ist diese inklusive und integrative Haltung im Zugang zum Arbeitsort für bestimmte Gruppen von Behinderungen wie beispielsweise gehbehinderte Menschen teilweise nicht vorhanden.

Es ist jedoch auch so, dass Führungskräfte innerhalb ihres Unternehmens Herausforderungen antreffen, wenn sie sich dafür interessieren Menschen mit Behinderungen neu anzustellen. Sie verweisen dabei auf Vorgaben, die ein Unternehmen einhalten muss. So steht nur ein bestimmtes Budget zur Verfügung, Unternehmensziele müssen verfolgt werden und eine starre Struktur von Personaleinheiten führt teilweise dazu, dass Führungskräfte Schwierigkeiten haben, Menschen mit Behinderungen einzustellen oder weiter zu beschäftigen. Dabei wird auch die Leistung oder der wirtschaftliche Druck auf Unternehmen angesprochen, welche beide im nächsten Unterkapitel vertiefter aufgezeigt werden.

Die Führungskraft aus dem Interview 7 spricht die Herausforderungen, welche sie beim Anstellungsprozess eines Menschen mit Behinderungen widerfahren hat, folgendermassen an:

«Es gibt immer auch die andere Seite, nämlich Finanzen, die Ziele, die Personaleinheiten, die man hat, die auch gerade, also wir sind zum Beispiel in der Phase von Effizienzmassnahmen, Stellenstreichungen und so weiter und so fort» (Interview 7, Absatz 65).

Neben den Vorgaben, welche die Führungskräfte erfüllen müssen, so beschreibt die gleiche Führungskraft die starren Strukturen, welche bei den Personaleinheiten besteht:

«Das fand ich ein bisschen schade, dass man dort nicht einfach gesagt hat, ja komm, eine Stelle mehr, das wird uns jetzt auch nicht schaden. Aber dann hat jeder seine eigenen Ziele, darf die Personaleinheiten nicht überschreiten. Und ich habe zum Beispiel damals eine Praktikumsstelle aufgegeben» (Interview 7, Absatz 65).

Dem stimmt die Führungskraft aus Interview 5 bei. Sie kritisiert die fehlenden oder zu starren Strukturen im Unternehmen, auch wenn dieses sich eigentlich dafür einsetzen will, Menschen mit Behinderungen vermehrt anzustellen. Auch sie verweist auf die Leistung, welche möglichst schnell erwartet wird nach einer Anstellung und die beschränkten finanziellen Möglichkeiten, die Unternehmen-A hätte.

«Oder die Organisation muss bereit sein, solche Menschen aufzunehmen, solchen Leuten Platz zu schaffen und unter Umständen dann eben auch ... halt... vorübergehend irgendeine Stellvertretung noch zu haben oder jemandem eine längere Einarbeitungszeit zu geben. Strukturen schaffen, oder? Bereitschaft haben und Strukturen schaffen. Das finde ich das Wichtigste. (...) Und da fände ich es halt schön, wenn das Unternehmen-A, der jetzt ja immer Inklusion und so weiter und so fort. (...) Das Unternehmen-A kann sich das Leisten (...) Ich finde, das ist ein Beitrag, den wir leisten müssen» (Interview 5, Absatz 45).

Auch wenn die interviewten Führungskräfte ihre Unternehmen typischerweise als inklusives Unternehmen wahrnehmen, das sich um ihre Mitarbeitenden kümmert, so weisen sie auf wahrgenommene Barrieren hin, welche in ihren Augen eine Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen erschweren. Vor allem einzuhaltende Vorgaben und Leistungen, wie die Finanzen oder Personaleinheiten sowie das Erreichen der Unternehmensziele fordern die Führungskräfte aktuell heraus.

6.1.2 Verantwortung übernehmen

Die Frage nach der Verantwortung, die eine Führungskraft oder ein Unternehmen in Bezug auf die Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen übernehmen soll, wurde von den Führungskräften vielfach diskutiert. Zum einen sehen sich Führungskräfte in der Rolle des Machers oder der Macherin, der oder die sich darum kümmern muss und mit der eigenen Haltung etwas an der aktuellen Situation ändern kann:

«Also eben du tust es, ich sehe es eher in der Position, ich muss dafür sorgen, dass es jemand anderes macht. Also, logisch, ich selbst. Ich finde, es ist leicht. Du musst es einfach machen. Aber es ist mehr eine Einstellungsfrage. Ich glaube, das ist das, was viele brauchen» (Interview 1, Absatz 59).

Auch die Führungskraft aus dem Interview 9 bestätigt diese Aussage: *«Aber da muss man sich halt selbst irgendwie an der (lacht) Nase nehmen und sagen: bitte, du musst jetzt da fair, fair agieren ja und fair handeln» (Interview 9, Absatz 33)* ebenso die Führungskraft aus dem Interview 16:

«jetzt in dem konkreten Fall erachte ich es ein wenig so, dass die Verantwortung bei mir ist als Personalverantwortliche. Entweder mache ich da vorwärts und setze mich ein und bewege etwas. Oder. Gegen Widerstände. Oder ich mache es halt nicht und dann passiert nichts, oder? Das andere wäre für mich einfach einfacher» (Interview 16, Absatz 51).

Die Führungskraft aus dem Interview 7 spricht zusätzlich an, dass für die Mitarbeitenden im Unternehmen gute Versicherungsnetzwerke existieren für Beschäftigte. Bei der Anstellung von Menschen mit Behinderungen aber, fühlt sie sich vom Unternehmen zu wenig unterstützt. Es wird hier nochmals betont, wie die Führungskräfte selbstständig nach passenden Lösungen suchen müssen:

«Also das ist ein sehr grosszügiger Sozialplan und natürlich auch bei Besetzung und so weiter wird schon darauf geachtet, dass man nicht gleich die Leute mit einer Beeinträchtigung rausstellt, so in die Richtung. Aber was ich zum Beispiel schon gemerkt habe, also ich musste mich wie selbst darum kümmern. (...) Und ich musste mich damals schon (...) mehr meine eigenen Lösungen finden müssen» (Interview 7, Absatz 65).

Doch Führungskräfte erwähnen auch die Schwierigkeit geeignetes Personal zu finden, welche sie in ihrem Unterfangen unterstützen würde: *«Also eine Position zu finden, dann Personen, die das unterstützen, also halt Führungskräfte, die sagen: Doch, das ist gut für mich. Ich bin bereit, auch den gewissen Mehraufwand, den es bedingt, auf mich zu nehmen» (Interview 11, Absatz 7).* Dies zeigt auf, dass Führungskräfte unter Umständen auf ihre Angestellten zugehen müssen und die Möglichkeit einer Beschäftigung von einem Menschen mit Behinderung mit ihnen besprechen müssen. Sie handeln demnach nicht als Einzelperson, sondern als Teil eines Teams, das die Beschäftigung tragen muss.

Des Weiteren werden Unterstützungsnetzwerke in Unternehmen erwähnt, welche die Führungskräfte in ihrem Vorgehen an- und begleiten. Auch hier spielt die Haltung der Unternehmensleitung eine Rolle. So spricht die Führungskraft im Interview 4 an, wie sich selbst die Geschäftsleitung für die Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen einsetzt und so auch Verantwortung übernimmt.

«Wir haben einen Vorstand in diesem Netzwerk. (...) Unter anderem ein Geschäftsleitungsmitglied. Also das ist wirklich zuoberst. Er ist so ein bisschen der Götti für das Thema. Er hat sich unter anderem mit seiner Führungscrow einen ganzen Tag beschäftigt zum Thema, um sich zu sensibilisieren. Da wurden natürlich sehr viele personelle Ressourcen zur Verfügung gestellt. Um auch in diesem Thema aufzuklären und auch zu unterstützen. Also von zuoberst» (Interview 4, Absatz 27).

Während sich die einen Führungskräfte darauf verlassen, dass die Teilrevision des Behindertengleichstellungsgesetz dafür sorgt, vermehrt Menschen mit Behinderungen

im ersten Arbeitsmarkt zu beschäftigen, so finden andere Führungskräfte, dass ihre Unternehmen ihre Verantwortung in Bezug auf die Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen noch nicht übernehmen.

Die Führungskraft vom Interview 9 argumentiert wie folgt: *«also das Gesetz wird es ja dann ein Stück weit auch schon einfordern A. B denke ich dann ist, wenn man dann so eine Policy hat die das vielleicht auch nochmal expliziter macht nicht nur so implizit»* und weiter *«vielleicht auch sehr explizit auch nochmal konkrete Massnahmen»* mit sich bringen (Interview 9, Absatz 81). Die Führungskraft aus Interview 9 appelliert aber auch an die Führungskräfte, dass sie selbst Verantwortung übernehmen sollen, wenn es um die Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen geht. *«Und das erwarte ich, dass da auf der Ebene gearbeitet wird, dass da diese Bereitschaft oder die Übernahme von Verantwortung von Führungskräften für all diese Belange gestärkt wird»* (Interview 9, Absatz 83). In diesen beiden Aussagen widerspricht sich die Führungskraft aus dem Interview 9, wenn sie sich auf der einen Seite auf das Gesetz verlässt, aber auf der anderen Seite Führungskräfte zur Verantwortungsübernahme auffordert.

Dem gegenüber steht die Führungskraft aus dem Interview 1, die klar Stellung zur Verantwortung ihres Arbeitgebenden zur Umsetzung der Behindertenrechtskonvention bezieht und sich aktiv mit Umsetzungsmöglichkeiten befasst:

«Das andere Thema ist, wo wir jetzt mehr versuchen, aktiv zu werden, seit wir die UNO-Behindertenrechtskonvention auch haben, die auch die Schweiz unterschrieben hat, und wir haben beim Unternehmen-A, ich weiss nicht, ob du das weisst, es gibt auch eine Fachstelle für Behindertenrechte, seit etwa drei Jahren. Und es hat auch in einem partizipativen Verfahren hat man mit verschiedensten Behindertengruppen so einen Aktionsplan Behindertenrecht ausgearbeitet, den wir jetzt beim Unternehmen-A versuchen umzusetzen» (Interview 1, Absatz 5).

Insbesondere die interviewten Führungskräfte aus öffentlich-rechtlichen Unternehmen (die nicht marktwirtschaftlich orientiert sind) zeigen auf, wie ihre Unternehmen Verantwortung für verunfallte, erkrankte und behinderte Mitarbeitenden übernehmen können. So gibt es bei ihnen die Möglichkeit, dass Führungskräfte Anträge für eine Sonderstelle stellen, um Menschen mit Behinderungen weiter zu beschäftigen:

«Was man auch schon seit vielen Jahren hat, sind dann so Sonderarbeitsplätze, die ausserhalb des Stellenplans sind. (...) wenn jetzt jemand also auf eine Stelle mit einer bestimmten Funktion besetzt werden müsste, und jetzt hat man eine Person, die zum Beispiel nicht mehr so leistungsfähig ist, ist dann wie die Frage, ja hmm was macht man jetzt, weil die Arbeit muss ja gemacht werden. Und dann hat man, genau wegen dem hat

man dann so Sonderstellen geschaffen, die ausserhalb des Stellenplans sind» (Interview 1, Absatz 3).

Die Stelle ist spezifisch auf die Person angepasst und dauert nur so lange, wie die Person im Unternehmen tätig bleibt. Mit der Pensionierung fällt diese Stelle ausserhalb des Stellenplans dann wieder weg. Dies ermöglicht den Führungskräften die ursprüngliche Stelle mit einer neuen Anstellung zu besetzen, welche die ehemaligen Arbeiten der ausgefallenen Arbeitskraft auffängt, während diese weiterhin passende Arbeiten im Unternehmen erledigen kann.

Die Führungskraft aus dem Interview 5 beschreibt die Sonderstelle (den Stellenpool), wie folgt:

«das ist ein Pool an Stellenprozenten, die vergeben werden können. (...) Das ist dann der Gewinn oder von einer Reintegration. Sie ist nachher nicht mehr auf dem offiziellen Stellenplan drauf, aber den Lohn zahlen müssen wir gleich. Das heisst, wir haben ihre Stelle frei bekommen im Stellenplan und die konnte man besetzen. Hat sie jetzt so zusätzlich angestellt. Das heisst, auf ihr lastet auch nicht mehr so der Druck, ich muss leisten leisten wie alle anderen. Aber den Lohn zahlen [wir] trotzdem, der läuft trotzdem über unser Budget» (Interview 5, Absatz 5).

Die zusätzlichen Stellen, welche für Menschen mit Behinderungen geschaffen werden, können die Führungskräfte und das Team entlasten und erlauben es, die ehemalige Stelle mit einer voll leistungsfähigen Person zu besetzen. Jedoch kritisiert die Führungskraft aus Interview 5 die administrativen Hürden, welche zur Antragseinreichung überwunden werden müssen, und möchte *«das[s] das Unternehmen-A irgendwie Stellen schaffen muss, an die man viel unkomplizierter als dieser Stellenpool herankommt»* (Interview 5, Absatz 47).

Schwierig finden einzelne Führungskräfte, dass ein Unternehmen oftmals keine genauen Zahlen zur Anzahl beschäftigten Menschen mit Behinderungen in ihrem Unternehmen besitzen. Angaben gehen höchstens auf eigene Hochrechnungen oder individuelle Einschätzungen der Mitarbeitenden zurück, die ihre Behinderungen in einer Umfrage offenlegen. Die Führungskräfte aus Interview 1 und 9 berichten:

«[A]lso ich glaube, ich weiss nicht, ob wir überhaupt irgendwelche Zahlen haben. Es ist schon ein Dilemma, dass es das überhaupt gibt, dass man das eigentlich auch nur über Befragungen herausbekommen kann. Weil man keine andere Möglichkeit hat, um diese Daten irgendwie zu erfassen. Selbstverständlich würde die Personalabteilung irgendwas wissen, falls jemand was angegeben hat. Aber wenn nicht, dann halt nicht» (Interview 9, Absatz 71).

«Was schwierig ist in diesem Zusammenhang, ist, dass sich das Ziel nicht gut messen lässt. Weil wenn du mich fragst, wie viele Menschen mit Behinderungen haben wir dann, das kann ich dir nicht sagen. Weil, das sind ja hochsensible Personendaten, die darf ich gar nicht erfassen» (Interview 1, Absatz 53).

Aus diesen Gründen finden es Führungskräfte teilweise herausfordernd einzuschätzen, wie inklusiv ihr Unternehmen wirklich handelt und ob ihre Ziele in Bezug auf die Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen erreicht werden:

«Ja das ist noch schwierig zu sagen (lacht). Eben, weil ich glaube, zum Teil wissen wir es nicht [Nimmt Bezug auf die fehlenden genauen Zahlen über die Anstellung von Menschen mit Behinderungen]. Und wahrscheinlich ehrlich gesagt noch zu wenig in meiner Wahrnehmung» (Interview 11, Absatz 59).

Die Wahrnehmungen der Führungskräfte in Bezug auf die Möglichkeiten der Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen sind vielfältig, aber die Analyse bringt trotzdem zentrale Punkte zum Vorschein. Die Führungskräfte sehen sich in der Verantwortung, stehen aber gleichzeitig in einem Spannungsfeld zwischen der Unternehmenskultur und -struktur und ihren Angestellten. Die Führungskräfte beschäftigt besonders die Übernahme der Verantwortung. Einige fühlen sich von ihrem Unternehmen im Stich gelassen. Dies kommt besonders im Vergleich zwischen Unternehmen mit Zugang zu Sonderstellen und Unternehmen ohne Sonderstellen zum Ausdruck. Die Möglichkeit einen Menschen mit Behinderungen in öffentlich-rechtlichen Unternehmen im Rahmen einer Sonderstelle zu beschäftigen, wird von den interviewten Führungskräften für sie selbst, wie auch für das Team, als entlastend wahrgenommen, auch wenn eine Antragseinreichung mit vielen administrativen Hürden verbunden ist. Abschliessend soll hervorgehoben werden, dass Führungskräfte oftmals unsicher sind, inwiefern ihr Unternehmen wirklich inklusiv ist und ob sie ihre gesetzten Integrationsziele erreichen, da ihnen keine genauen Zahlen zur Verfügung stehen. Im nächsten Kapitel wird das Spannungsfeld der Unternehmenskultur und -struktur mit der Perspektive auf Leistung genauer betrachtet.

6.2 Das Leistungsprinzip

Die interviewten Führungskräfte erwähnten wiederholt ihre Unsicherheiten im Umgang mit Differenzen zwischen der Leistung eines Menschen mit Behinderungen und einer nicht behinderten Person. So wiesen mehrere Führungskräfte auf die angenommenen tieferen Leistungsfähigkeiten von Mitarbeitenden mit Behinderungen hin und die daraus resultierenden Herausforderungen, die dadurch im Betrieb entstehen können.

6.2.1 Behinderungen offen kommunizieren

Führungskräfte betonten in den Interviews, dass sie sich eine offene Kommunikation bezüglich Behinderungen und Anpassungen wünschen würden, um die Leistung der Mitarbeitenden einschätzen zu können. So würden sie andere Leistungserwartungen an Menschen mit Behinderungen haben als an ihre nicht behinderten Mitarbeitenden, sofern sie darüber informiert sind. Im Interview 1 wird dies von der Führungskraft folgendermassen ausgedrückt:

«Ihr gewinnt, wenn ihr die Behinderung sagt, weil dann vergleiche ich euch - Ah, trotz dieser Behinderung oder bekomme ich noch diese Leistung. Das ist cool. Wohingegen, wenn ich von dieser Behinderung nichts weiss, dann gehe ich nur von 100 % aus. Und dann denke ich, ah ja ist nur 90 und die anderen haben 100, dann nehme ich doch diese» (Interview 1, Absatz 3 [Auch in Bezug auf den Bewerbungsprozess]).

Die Führungskraft aus Interview 4 stimmt dem bei und verweist auf eine längere Einarbeitungsphase, die bei Menschen mit Behinderungen vermutet wird:

«Und ich glaube, dort fehlt es manchmal an der Kommunikation, dass ich sage, vielleicht sind sie nicht so schnell, auch nach einem Jahr noch nicht, vielleicht können sie etwas nicht, aber sie bringen viel anderes mit. Und dass man das gleichsetzt an einer Arbeitsleistung, was sie eigentlich mitbringen» (Interview 4, Absatz 9).

Im Interview 5 weist die Führungskraft darauf hin, dass sie von beiden Seiten Transparenz in der Arbeitsleistung erwarten würde. Von Menschen mit Behinderungen eine Ehrlichkeit gegenüber dem, was sie denken, dass sie leisten können und von den Unternehmen realistische Erwartungen gegenüber Menschen mit Behinderungen, im Wissen darum, dass die Leistung unter Umständen tiefer sein kann als von einer nicht behinderten Person:

«(...) find ich ist der Anspruch an die Leistungsfähigkeit, die man anpassen muss. Die Leute sind halt nicht gleich leistungsfähig. Und das fordert Transparenz. Wiederum von denen, die man anstellt, die sagen, ja ok, das und das schaffe ich noch, mehr geht nicht (...) Und dann braucht es aber von der Seite des Unternehmens wirklich auch... ein Verständnis für die verminderte Leistungsfähigkeit. Und die muss nicht - die ist nicht immer gegeben. Es gibt Menschen mit irgendeiner Einschränkung, die nicht wirklich wahnsinnig ... Wie soll ich sagen? Weniger leistungsfähig sind als andere» (Interview 5, Absatz 49).

Zusätzlich erklären die Führungskräfte aus den Interviews 9 und 10, dass durch Transparenz auch innerhalb vom Team mehr Verständnis für Behinderungen geschaffen werden kann:

«war es nachher viel einfacher, einordnungsbarer nach dieser Diagnose. Und ich glaube, auch die anderen [das Team] haben dann ein gewisses Verständnis entwickelt. Auch, oder mehr Nachsicht oder was auch immer (...) Also das war ja von allen Seiten dann auch anders» (Interview 9, Absatz 45),

oder:

«Im Team selbst finde ich ist es einfach sehr wichtig, dass dort auch die nötige Transparenz da ist. Auch von den Mitarbeitenden mit Behinderungen, wo man jetzt vielleicht die Behinderung nicht gerade sieht. (...) damit das Team auch das nötige Verständnis aufbringen kann» (Interview 10, Absatz 38).

Dies führt dazu, dass Teammitglieder erhöhte Nachsicht mit den Menschen mit Behinderungen haben, wenn sie nicht die gleiche Leistung erreichen, die von ihnen erwartet wird. Es kann demnach zu einer Sensibilisierung der Arbeitskräfte führen, wenn transparent über Behinderungen gesprochen wird und entsprechende Themen diskutiert werden. Sensibilisierungsaktionen der Arbeitgebenden können sich auf das engere Team und auf das gesamte Unternehmen auswirken. In Interview 7 spricht die Führungskraft an, wie eine Person ihr Verhalten am Arbeitsplatz erklärt hatte und so mehr Transparenz im Unternehmen schaffen und die Teammitglieder sensibilisieren konnte:

«wir haben auch so Brown Bags über Mittag, wo wir über diese Themen sprechen und der das erklärt (...) also diese Offenheit auch zu psychischen Beeinträchtigungen und so weiter, ich habe das Gefühl, das wäre der Schlüssel dazu, dass es dann gut funktioniert» (Interview 7, Absatz 49).

Die interviewten Führungskräfte betonen, dass ihnen eine offene Kommunikation der Leistungsfähigkeit helfen würde, ihre eigenen Leistungserwartungen und diejenigen des Teams den Menschen mit Behinderungen anzupassen. Zusätzlich finden sie, dass eine transparente Kommunikation zur Sensibilisierung des Teams und des Unternehmens beiträgt.

6.2.2 Die Leistung muss stimmen!

Während die Befragten typischerweise davon sprachen, ihre Leistungserwartungen bei Mitarbeitenden mit Behinderungen anzupassen, machten einzelne Führungskräfte in ihrer Sichtweise keine Unterscheidung zwischen Mitarbeitenden mit Behinderungen und Mitarbeitenden ohne Behinderungen. Sie betonten, dass die Leistung, welche die Stelle erfordert, erfüllt werden müsse. So spricht die Führungskraft aus dem Interview 3 diese Thematik folgendermassen an: *«Solange er mit seinen physikalischen und geistigen Fähigkeiten den Job ausführen kann, ist das mir relativ Wurst (lacht), ob diese Person eine Behinderung hat oder nicht» (Interview 3, Absatz 71).*

Dieses Argument, dass die Leistung da sein müsse, findet sich in zahlreichen Interviews. Mehrere Führungskräfte sprechen an, dass sie ganz klare Vorstellungen haben von der Leistung, die in ihrem Arbeitsumfeld erwartet wird. Ihre Aussagen orientieren sich mehrheitlich daran, dass der Betrieb und die Produktivität nicht unter der Anstellung von einem Menschen mit Behinderungen leiden darf und die Leistung stimmen muss.

Die Führungskraft aus Interview 3 widerspricht im Interview ihrer oben gemachten Aussage, indem sie an anderer Stelle die Leistungsrelevanz für das Unternehmen klar hervorhebt: *«Ist aber schon so, dass wir am Ende des Tages ein Business haben, das laufen muss» (Interview 3, Absatz 59).* Die Führungskraft aus Interview 9 unterstützt diese Ansicht ebenfalls und erwähnt dabei, welche wichtige Rolle die Leistung im Unternehmen einnimmt: *«Und man hat natürlich auch immer dieses Leistungsprinzip, das stark im Vordergrund steht. (...) Das merkt man im Gesamtbetrieb natürlich» (Interview 9, Absatz 69).*

Des Weiteren wird in Interview 2 darauf verwiesen, wie relevant die Leistung für eine bestimmte Stelle ist, sowohl für die Arbeitgebenden wie auch für die Angestellten. Die Führungskraft verweist darauf, dass sich die Leistung unter Umständen nicht mit den Erwartungen des Arbeitgebenden deckt und dies somit Auswirkungen auf den Menschen mit Behinderungen haben kann:

«Ja, der Betrieb muss funktionieren. Das ist glaube ich das A und O, wenn wir eine Person einstellen, die die den operativen Bereich ... nicht abdecken kann, aus welchem Grund auch immer, dann wäre die Person falsch. Weil dann wäre die Person auch falsch..., dass die Person ja sich selber nicht gerecht werden kann im Job. (...) Da müsste es sicher der Fall sein, dass die Person ziemlich alles abdecken kann» (Interview 2, Absatz 33).

Es wird hier nicht nur der Anspruch des Unternehmens, sondern auch der Anspruch der Mitarbeitenden an sich selbst hervorgehoben. Trotzdem scheint der Anspruch des Unternehmens zu überwiegen, in dem die vorgesehenen Aufgaben aus Sicht der Führungskraft abgedeckt werden müssen.

6.2.3 Tiefere Leistungsfähigkeit als Belastung für Unternehmen und Team

Die Leistung, die laut den Führungskräften nicht erfüllt werden kann, bringen sie in Verbindung mit Kosten für das Unternehmen. Diese fallen an, wenn beispielsweise eine erfahrene Führungskraft die Arbeit übernehmen muss oder aufgrund von Einschränkungen im Alltag Aufgaben von Menschen mit Behinderungen langsamer erledigt werden. Die Führungskraft im Interview spricht diese Problematik folgendermassen an:

«Und das ist halt bei uns im Beruf auch ein bisschen problematisch, dass man halt auch mobil sein muss und das schlägt sich halt schon auch wieder auf den Lohn nieder oder, wenn ich dann fahre oder er muss eine halbe Stunde hin und eine halbe Stunde zurückreisen mit den ÖV etc. Das ist halt dort, wo es dann auch ein bisschen an der Produktivität fehlt» (Interview 6, Absatz 31).

Die Führungskraft in Interview 10 spricht die Verbindung von Leistung und Lohn ganz explizit an:

«Ich finde, dort muss es einfach immer Lohn gegen Leistung sein. Also es kann nicht so sein, dass jemand, der z.B. länger hat aufgrund von seiner Beeinträchtigung, also weniger Arbeit verrichtet zwar von Präsenzzeit her gleich lange da ist, aber der Output halt einfach kleiner ist aufgrund der Behinderung. Finde ich, das darf nicht die Aufgabe des Arbeitgebers sein, das nachher zu tragen» (Interview 10, Absatz 36).

Beide sprechen mögliche Sorgen von Führungskräften an, wenn es um die Anstellung von Menschen mit Behinderungen geht. Wie wirkt sich die Anstellung auf das Unternehmen aus? Wie gestaltet man die Entlohnung zwischen leistungsfähigeren und weniger leistungsfähigen Mitarbeitenden? Diese Ungewissheit führt bei Führungskräften zu Hemmungen in Bezug auf die Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen.

Im Interview 8 wird von der Führungskraft angesprochen, wie sich die Leistungsansprüche des Unternehmens in Zukunft negativ auf Anstellungen von Menschen mit Behinderungen auswirken könnte, falls diese in Bezug auf Produktivität eine neue Unternehmensstrategie einschlagen würde:

«Also ich bin Ich bin überzeugt, wenn Unternehmen-D sagt, das machen wir nicht mehr, dann wird es für mich hier schwer, um Stellen zu schaffen. Weil es ist natürlich wie überall, es ist immer Kosten, Effizienz, [die Unternehmensleitungen] wollen schneller werden, besser werden, billiger werden, und dann hast du natürlich - du wirst nicht schneller mit Leuten, die eine Beeinträchtigung haben» (Interview 8, Absatz 43).

Neben den möglichen Kosten, die aufgrund von tieferer Leistungsfähigkeit befürchtet werden, sprechen die Führungskräfte Auswirkungen auf das restliche Team an, die anfallende Arbeiten übernehmen müssen, damit die Leistung des Unternehmens nicht leidet und *«(...) wo man da eigentlich nicht so auf Motivation schlägt vom Team»* (Interview 17, Absatz 11), sowie *«Bereitschaft vom Team, ein solches Teammitglied dann mitzutragen. Das ist, denke ich, eigentlich das, wo gelingen muss, oder. Also dass man eigentlich ein Team ... dazu motivieren kann, den Effort machen zu wollen»* (Interview 16, Absatz 23).

In den Interviews 1 und 15 wird diese Angst des Teams von den Führungskräften angesprochen:

«Dass wenn man das Gefühl hat, ja aber dann leiste ich auch gar, die oder der kann gar nicht so viel leisten und wir müssen mehr. Weil wir müssen es wie kompensieren, weil die Arbeit ja wie hier ist» (Interview 15, Absatz 29).

Eine weitere Führungskraft spricht an, dass psychische Behinderungen im Team zu grösseren Unsicherheiten führen als andere Behinderungen, vor allem in Bezug auf die Leistung, welche nicht erbracht wird und die Arbeit, welche dann auf das Team zurückfallen könnte:

«Psychisch ist es immer so ein bisschen schwieriger, weil das halt auch beim Team mehr Ängste auslöst. Im Sinn von- eben sie sind dann tatsächlich vielleicht einmal weniger leistungsfähiger (...) Und das überträgt sich viel stärker auf das Team, halt die Arbeitslast» (Interview 1, Absatz 9).

Demnach wird es von den Führungskräften als eine Herausforderung angesehen, das Team mit ins Boot zu holen. Eine gemeinsame Bereitschaft zur Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen zu fördern und die *«Teammitglieder darauf einzuschwören. Oder das wie so begleiten zu können, dass es für sie nicht eine Last ist, sondern eigentlich eine Freude»* (Interview 15, Absatz 29) ist und so Ängste um vorübergehende Leistungseinbussen zu relativieren, wie:

«bestehende Arbeit auf Mitarbeiter verteilen oder und so schauen, dass es gemacht werden kann. Und ich glaube, das ist einfach die Herausforderung, ... ja, um auch die Leute zu begleiten und zu schauen, dass es halt trotz allem gut weitergeht und die Leute nicht das

Gefühl haben, es werde Arbeit auf sie abgewälzt, sondern dass es ein temporärer Zustand ist, bis dann die Person wieder voll einsatzfähig ist» (Interview 12, Absatz 13).

Die Aussagen zeigen das Spannungsfeld auf, in dem sich die Führungskräfte befinden. Zum einen möchten sie ihre Mitarbeitenden mit Behinderungen entsprechend unterstützen (auch während Ausfällen) und zum anderen muss die Führungskraft schauen, dass das restliche Team nicht unter der erhöhten Arbeitslast leidet:

«Und dann ist es natürlich immer so die, für mich die die Sache, einerseits die Person zu schützen und ihr die Möglichkeit zu geben, auch, es ist ja klar, oder, wenn sie krankgeschrieben sind und so, aber auch teilweise wieder integriert zu werden. Und andererseits natürlich auch das Team zu schützen, weil das ja trotzdem auf dem Rücken der anderen Mitarbeitenden teilweise ausgetragen wird, in dem Sinn, wenn jemand Wichtiges auch im Team fehlt» (Interview 7, Absatz 13).

Die Führungskraft aus Interview 5 stimmt der Führungskraft aus Interview 7 zu und hebt hervor, dass ein Team seine Kapazität irgendwann erreicht hat: *«Das Team kann das nicht mehr einfach so»* aufrechterhalten (Interview 5, Absatz 3). Es scheint die Erwartung zu geben, dass das Team die Kapazität der ausfallenden Person vollumfänglich ersetzt.

Aus den oben genannten Gründen äussern sich Führungskräfte dazu, dass eine Anstellung von Menschen mit Behinderungen nicht aufgrund ihrer Leistungsfähigkeit erfolgt, sondern als Beitrag an die Gesellschaft angesehen wird. Eine Anstellung würde eher ein sozialer Akt sein, als im Interesse eines Unternehmens, bei dem Leistung gefragt ist. In Interview 12 wird dieses Spannungsfeld zwischen Unternehmensinteressen und Arbeits(re-)integration angesprochen:

«Die Herausforderung ist halt, ... dass der soziale Gedanke oder der Gedanke von der Integration im Kontrast steht zu den wirtschaftlichen Zielen, die ein Unternehmen erreichen muss oder. Und ich glaube, das ist einfach das Spannungsfeld, das sich bei diesem Thema auftut» (Interview 12, Absatz 29).

Neben dem oben genannten Spannungsfeld äussert eine Führungsperson den vermuteten zusätzlichen Aufwand oder die tiefere Leistungsfähigkeit als ein Hindernis bei einer möglichen Stellenbesetzung. Der Gedanke sich sein Leben als Führungskraft mit der Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen schwerer zu machen, hindert die Führungskräfte daran, den Schritt der Beschäftigung zu tätigen. Sie weist dabei auf eine Hürde sowie auf ein Vorurteil hin, welche von Menschen mit Behinderungen oder Führungskräften überwunden werden muss. Ebenso spricht sie wie oben schon erwähnt

an, dass die Sorge besteht, dass Menschen mit Behinderungen nicht gleich leistungsfähig sein können wie nicht behinderte Menschen:

«ich habe eine Stelle ausgeschrieben, die könnte ich jetzt mit einer voll leistungsfähigen Person besetzen, oder mit einem Menschen, der entweder leistungsfähig vielleicht ein bisschen eingeschränkt ist oder wo man zumindest irgendwelche körperlichen Sondermassnahmen treffen müsste, oder. Das ist eigentlich die Hürde wird bisschen grösser. (...) ja wieso sollte ich mir das Leben schwerer machen, wenn es nicht sein muss? (Interview 1, Absatz 5).

Führungskraft 11 spricht zusätzlich an, welche Erwartungen andere Führungskräfte an Neuestellte stellen. Die Leistungslücke muss in kürzester Zeit gefüllt werden und Mitarbeitende sollen rasch als vollleistungsfähiges Teammitglied funktionieren:

«unsere Führungskräfte, die möchten einfach diese Stellen möglichst schnell möglichst unkompliziert mit einer Person besetzt haben, die eigentlich innerhalb von ein paar Wochen dann läuft oder. Und das ist halt dann je nach dem vielleicht nicht der Fall» (Interview 11, Absatz 35).

Dieses Bedürfnis, entstandene Leistungslücken möglichst schnell füllen zu können, hängt gemäss den Interviewten mit den hohen Leistungsansprüchen zusammen, denen auch sie als Führungskräfte ausgesetzt sind. Des Weiteren könnte die fehlende Zeit oder Kapazität aufgrund der Schnellebigkeit innerhalb der Unternehmenskultur zu Voreingenommenheit gegenüber Menschen mit Behinderungen führen. Führungskräfte sprechen ebenfalls Herausforderungen an, unter welchen sie selbst leiden. Die eigene mangelnde Zeit, um einen Menschen mit Behinderungen im Arbeitsumfeld zu begleiten und zu integrieren, hält sie davon ab, eine Stelle mit einem Menschen mit Behinderung zu besetzen. Führungskräfte 3, 16 und 18 äussern sich dazu wie folgt:

«Und dann aber auch der Druck, den die Leute aus der Linie [Linienvorgesetzte] haben. Sie sagen dann: ja eine Lernende ist lässig, aber ich muss trotzdem jemanden haben, der liefern kann. Also die müssen übernehmen können» (Interview 3, Absatz 19).

«Sonst ist es halt einfach so ein bisschen die Kapazität oder wo. Es sind halt einfach immer alle ein bisschen an eher an ihren Kapazitätsgrenzen. Es gibt selten einmal, dass jemand sagt, du ich hätte jetzt noch ein bisschen einen Tag in der Woche Zeit, um auch noch mich auch anderen Themen zu widmen als meinem Tagesgeschäft « (Interview 16, Absatz 19).

«Ich habe die Kapazität nicht. Ich habe keine Zeit, um mich darum zu kümmern (Interview 18, Absatz 157).

Die interviewten Führungskräfte befürchten eine tiefere Leistungsfähigkeit von Menschen mit Behinderungen, welche dann wiederum das Team oder das Unternehmen stärker belasten könnte. Diese Annahme über die Leistungsfähigkeit von Menschen mit

Behinderungen führt dazu, dass eine Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen eher als ein sozialer Akt wahrgenommen wird. Durch fehlende Kapazität im Arbeitsalltag sehen die Führungskräfte eine Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen im Arbeitsumfeld als herausfordernd an.

6.2.4 Leistungsdenken hinterfragen

Während die Führungskräfte die Herausforderung ansprechen, dass ein Mensch mit Behinderungen die Leistung, welche vom Unternehmen erwartet wird, nicht vollumfänglich erfüllen könnte, verweist die Führungskraft im Interview 11 darauf, dass der Begriff von Produktivität und Leistung von den Unternehmen, Führungskräften und der Gesellschaft verstärkt hinterfragt werden sollte:

«Ich glaube schlussendlich geht es darum auch um neue Formen von Unternehmenskontext zu schaffen (...) Aber das wie halt auch jede und jeder in seiner Produktivität also die Produktivität bringen kann, wo ihm und ihr möglich ist und das auch wertgeschätzt wird und dann auch, ja irgendwie dort alle so ihren Beitrag leisten können und den, wo sie halt leisten können und dass das sehr individuell ist was das ist. Ich glaube so das Entkernen von dieser Individualität von was möglich ist und das auch wertschätzen. Ich glaube das ist eine Riesenherausforderung. Also für die Unternehmen und für die Menschen allgemein. Aber ich glaube, wenn man weg von dem kommt, immer noch schneller immer noch besser (...) wäre das glaube ich schlussendlich zum Benefit von allen (...) dass man das nicht anders gestaltet» (Interview 11, Absatz 71).

In Interview 15 hebt die Führungskraft hervor, dass eine Anstellung von einem Menschen mit Behinderungen unter Umständen mehr Ressourcen braucht. Sie appelliert dabei an die Unternehmensführungen, welche realistische Ansprüche haben sollten, wenn sie Integration von Menschen mit Behinderungen in ihrem Unternehmen fördern wollen:

«Aber dann muss man auch in Kauf nehmen, dass dann vielleicht etwas nicht so schnell geht. Oder ein bisschen anders gemacht werden muss. Oder ein bisschen aufwendiger ist, weil es mehr technische, finanzielle, was auch immer Ressourcen braucht. Und dort ist es ein bisschen walk the talk. Also wenn ihr das wollt, dann müsst ihr das auch in Kauf nehmen» (Interview 15, Absatz 49).

Die Führungskraft aus Interview 9 hinterfragt das bereits weiter oben hervorgehobene Leistungsprinzip des Unternehmens. Dabei fragt sie sich, ob das Unternehmen oder die Gesellschaft noch besser hinschauen und mehr Arbeit in die Sensibilisierung stecken müssten, damit die Thematik von Diversität in der Unternehmenswelt ein vertiefteres Verständnis erhält:

«Und man hat natürlich auch immer dieses Leistungsprinzip, das stark im Vordergrund steht. (...) Was dem halt vielleicht manchmal ein Stück weit ... widerspricht oder nicht - entgegensteht, sage ich es mal so. Aber das müsste gar nicht unbedingt so sein, ja? Weil wir vielleicht noch nicht genügend hinschauen. Und noch nicht genügend verstehen. Und da ist vielleicht auch noch viel zu tun für Unternehmen-I. Um da vielleicht auch, also mehr Verständnis für Diversität zu schaffen.» (Interview 9, Absatz 69).

Die Führungskraft aus Interview 18 beschreibt den Leistungsdruck, der auf den Führungskräften lastet und bringt diesen anschliessend in Zusammenhang mit der aktuell herrschenden Situation in ihrem Unternehmen. Die mangelnde Kapazität bietet keinen Raum, sie beschreibt *«es ist zu wenig Zeit für soziale Momente»* (Interview 18, Absatz 157). Im Verlauf des Interviews beginnt die Führungskraft dies zu hinterfragen:

«Aber ja, vielleicht muss man das grundsätzlich mal überdenken und sagen: Kann man diese Zeit nicht irgendwie schaffen? Also es kann ja nicht sein (...) gibt es keine andere Möglichkeit, um so einen Moment zu schaffen?» (Interview 18, Absatz 163).

Die Angst einer tieferen Leistungsfähigkeit führt bei Führungskräften zu Verunsicherungen, wenn dadurch das Unternehmen oder das Team leiden könnte. Aus diesen Gründen sind Führungskräfte gehemmt, sich auf eine Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen einzulassen. Der empfundene Druck auf alle Beteiligten führt dazu, dass die mögliche Bereitschaft für zusätzlichen Aufwand nicht besteht, da die Kapazitäten bereits anderweitig benötigt werden. Diese Erkenntnis lässt die Führungskräfte teilweise die aktuellen Narrative der Leistungsgesellschaft hinterfragen.

6.3 Zukunftsperspektive

In diesem letzten Kapitel zu den Ergebnissen der Forschung wird der Blick in die Zukunft gerichtet. Führungskräfte nannten verschiedene organisatorische Strukturen, Massnahmen oder Wünsche, die ihnen eine vermehrte Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen ermöglichen würden. Darunter befinden sich Sensibilisierung innerhalb des Unternehmens, Unterstützungsprogramme oder Netzwerke zwischen den Unternehmen und Führungskräften, sowie eine genauere Zielverfolgung in Bezug auf die Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen.

6.3.1 Sensibilisierung auf allen Ebenen

Führungskräfte, die interviewt wurden, äusserten sich, dass sie sich durch eine bessere Sensibilisierung im Unternehmen gegenüber Menschen mit Behinderungen tiefere Hemmschwellen innerhalb des Teams und des Unternehmens erhoffen. Damit sprechen sie die Hoffnung an, dass durch die Sensibilisierung die Diversität im Unternehmen sichtbarer wird und den Menschen neben ihrer Leistungsfähigkeit andere Attribute zugeschrieben werden. So hebt die Führungskraft aus Interview 4 hervor:

«dass immer mehr Leute auch bei uns sind, die sichtbar sind, dass die Hemmschwellen abgebaut werden und dass wir lernen, dass nicht gut und erfolgreich sein heisst nur immer in Bezug auf das Geld. Sondern, dass es ganz andere Sachen gibt, die eben auch wichtig sind» (Interview 4, Absatz 29).

Auch die Führungskraft aus Interview 5 verweist darauf, dass sie sich eine bessere Sensibilisierung im Betrieb wünschen würde:

«Und das ist ein Mehrwert für alle, wenn man auch noch miteinander darüber redet. Und dort finde ich, man könnte noch mehr tun. (...) Und ich finde es schon noch verrückt. Dass nicht mehr auch transparent gemacht wird. Man könnte ja einmal eine Aktion machen. Dass sich Menschen, die in irgendeiner Art anders sind als andere sich einmal vorstellen könnten» (Interview 5, Absatz 85).

Neben der Sensibilisierung des Teams oder des Unternehmens zur Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen, spricht die Führungskraft aus dem Interview 18 an, dass auch sie selbst keinen direkten Zugang zur Thematik hat. Dabei spricht sie aber auch an, dass sie auch selten eine Bewerbung bekomme, in der offen über Behinderungen gesprochen wird. Sie würde sich wünschen *«vielleicht einen Zugang dazu. Ich komme ja*

gar nicht auf die Idee» und weiter «ich habe, wie gar keinen Zugang und keinen Bezug zu Menschen mit Behinderungen, die im Arbeitswesen interessant für mich sein könnten« (Interview 18, Absatz 121). Dabei spricht sie an, dass sie nur durch eine Anfrage eines Projektes mit der Thematik in Berührung kam und so ihr Wissen dazu erweitern konnte.

Eine empfundene Problematik, die auch andere Führungskräfte ansprechen ist jedoch, dass die Führungskraft aus Interview 18 selten oder nie eine Bewerbung erhalten hat, in der Behinderungen offen angesprochen wurden. Sie habe *«aber auch sehr wenige Bewerbungen bekommen»* (Interview 18, Absatz 121). Damit ist diese Führungskraft nicht die einzige. Viele der interviewten Führungskräfte erwähnten, wie sie selten oder nie Bewerbungen von Menschen mit Behinderungen erhalten. *«Also so explizit transparent nicht»* (Interview 12, Absatz 23) oder:

«ich hatte den Eindruck, ich habe noch gar nicht oft eine Bewerbung überhaupt gesehen von einem Menschen mit Behinderung. So dass, ich nicht einmal diskriminieren hätte können. Oder das Gegenteil mache. Ich habe es nicht einmal gekriegt. Woran liegt denn das?» (Interview 1, Absatz 7).

Dies führt dazu, dass sich die Führungskräfte und ihr Unternehmen fragen, wie sie sich eventuell darstellen könnten, um Menschen mit Behinderungen zu signalisieren, dass sie oder ihr Unternehmen bereit dazu wären einen Menschen mit Behinderungen anzustellen. Dies versuchen einige in ihren Stelleninseraten schon hervorzuheben, andere überlegen sich Stellen auf spezifischen Plattformen auszuschreiben, die sich direkt an Menschen mit Behinderungen richten. Um hier Barrieren abzubauen:

«versuchen [wir] daran zu arbeiten, dass wir wie Offenheit signalisieren, gegenüber einem Arbeitsmarkt, dass wir wirklich bereit sind auch, Anpassungen vorzunehmen, und wir haben jetzt wie auch einen Satz, den wir neu in unsere Inserate integrieren, wo wir wie sagen, hey, wenn du spezielle Bedürfnisse hast, dann kannst du dich auch vorgängig gerne an mich wenden, (...) dort merken wir eine mega [extreme] Hürde, dass wir gar nicht (...) Bewerbungen über[bekommen] von Menschen mit offensichtlicher Behinderung, die dann auch gerade sagen, hey ich bräuchte dann übrigens XYZ» (Interview 11, Absatz 13).

Dass es jedoch nicht ganz einfach ist Menschen mit Behinderungen als spezifische Gruppe in einem Inserat anzusprechen, hebt die Führungskraft aus dem Interview 1 hervor: *«in einem Inserat zu schreiben (...), dass Menschen mit Behinderung besonders willkommen sind oder irgendwie. Das ist schwierig. Weil eben durch das, dass die Behinderungen so unterschiedlich sind. Ja, was heisst jetzt das, Mensch mit Behinderung?»* (Interview 1, Absatz 7).

Einige suchen deshalb den Austausch mit Organisationen, welche Menschen mit Behinderungen unterstützen. Es besteht jedoch auch eine Unsicherheit bei den Führungskräften, ob sich wirklich keine Menschen mit Behinderungen bei ihnen bewerben, oder ob sie einfach (noch) nicht darüber informiert wurden und das Bewerbungsdossier aus anderen Gründen vor dem Bewerbungsgespräch ausgeschieden ist, weil sie oftmals *«keine stringenten Lebensläufe haben, meistens»* (Interview 1, Absatz 7). Es zeigt sich auch, dass Organisationen und Institutionen die Kontakte von einstellungswilligen Unternehmen oft nutzen:

«Direktbewerbungen sind eher selten. Über Institutionen könnte ich jeden Tag ein paar einstellen (lacht). Ja. Weil wenn es sich einmal herumspricht, dass es eine Firma ist, die jemand nimmt, dann macht das natürlich die Runde» (Interview 14, Absatz 21).

Führungskräfte sprechen sich dafür aus, dass sich Menschen mit Behinderungen vermehrt bewerben sollen und mit einer offenen Kommunikation erfolgreich sein könnten. Die Führungskraft aus Interview 7 beschreibt ihre Erfahrung wie folgt: *«wir haben die Bewerbung gesehen, haben den Lebenslauf interessant gefunden und haben das Motivationsschreiben gelesen und hatten diese Information schon (...) wir haben uns dazu entschieden, sie einfach ganz normal mit reinzunehmen, weil es eines der guten Dossiers war»* (Interview 7, Absatz 37). Durch die vorherige Information konnte sich die Führungskraft von einer externen Organisation Hilfe holen, die sie im Bewerbungsprozess unterstützen konnte. *«Aber, natürlich, man kann es nicht allein bewerten, sondern man braucht (...) das heißt Accessibility, das wird von der IV finanziert»* (Interview 7, Absatz 37).

Durch eine stärkere Sensibilisierung erhoffen sich die interviewten Führungskräfte, dass Hemmschwellen innerhalb des Unternehmens abgebaut werden. Um sich stärker mit der Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen auseinander zu setzen, lassen sich Führungskräfte teilweise von Organisationen beraten und unterstützen. Mit einer offenen Kommunikation seitens der Menschen mit Behinderungen sehen Führungskräfte Potenzial für eine Beschäftigung in ihrem Unternehmen.

6.3.2 Unterstützende organisatorische Strukturen

Neben einer stärkeren Sensibilisierung zur Thematik Behinderung im Unternehmen und Gesellschaft, sprachen Führungskräfte an, dass sie sich unterstützende Massnahmen

innerhalb vom Unternehmen, aber auch von externen Organisationen wünschen würden. Teilweise sprachen die Führungskräfte von einer Art Überforderung herauszufinden, bei welcher Organisation man sich nun am besten melden würde, wenn es beispielsweise um die Anpassung eines Arbeitsplatzes zur Beschäftigung eines Menschen mit Behinderungen gehen würde. Deshalb sprechen sich einige Führungskräfte für eine spezifisch zuständige Person im Unternehmen aus, an die man sich bei Fragen wenden könnte oder die sich um Anmeldungen und Vernetzungen kümmern könnte. *«Dass es so wie eine zuständige Person geben würde gerne im Personalamt haben, die sich diesen Themen annimmt. Das fände ich auch schön. Die auch Kontakt knüpft mit Vereinen, Verbänden»* (Interview 5, Absatz 75) und wo Führungskräfte *«unkompliziert und schnell Antworten oder irgendeine Unterstützung, irgendeine Adresse oder eine Telefonnummer»* bekommen (Interview 5, Absatz 77). Die Führungskraft aus Interview 17 schlägt zudem eine Toolbox vor, die einem die Orientierung im Bereich der Sozialversicherungen erleichtern würde:

«eine Toolbox vielleicht auch von den Sozialversicherungen gemeinsam oder. Alle, die irgendwie beteiligt sind in dem Ganzen. Das wäre vielleicht schon einmal wäre vielleicht noch etwas, ja wo würde den Arbeitgebenden helfen würde. Um irgendwie dort Unsicherheit oder Fragen (...). Eben, so eine Art Infoset vielleicht über die Sozialversicherung» (Interview 17, Absatz 51).

Andere Führungskräfte würden sich ein Netzwerk wünschen, das ihnen den Austausch mit anderen Führungskräften aus der Branche erleichtern würde. *«einen gewissen Support von Leuten, die schon Personen mit Beeinträchtigungen beschäftigt haben. So eine Art einen Austausch»* und weiter:

«wir hätten ja auch das Netzwerk-D von Unternehmen-D. Du könntest dich ja dort melden. Und das würde vielleicht Sinn machen. Ja, würdest du dich austauschen (...) Weil wenn ja du Probleme hattest, weißt du ja auch schon die Lösung. Also muss ich ja nicht zuerst das Problem haben dann die Lösung. Also kann ich es ja von Anfang an richtig machen» (Interview 8, Absatz 61).

Manche erhoffen sich dadurch Sorgen und Unsicherheiten besser besprechen zu können und von den Erfahrungen anderer Führungskräfte zu profitieren. So spricht die Führungskraft aus Interview 12 dies folgendermassen an:

«Wir pflegen einen losen Austausch mit anderen KMU aus der Region. Und ich vermute jetzt oder, wenn dort jemand mit einem positiven Fallbeispiel auf mich zukommen würde und sagt (...) Es ist durchaus möglich, so etwas zu machen, auch für kleinere Unternehmen. Dann hätte das sicher ... würde mir das helfen in meinem weiteren Umgang mit dem Thema.»

Weil ich konkrete Anhaltspunkte hätte oder auch einen Kontakt oder ein Netzwerk, wo ich darauf zurückgreifen kann» (Interview 12, Absatz 47).

Weitere unterstützende Massnahmen, welche die Führungskräfte ansprechen, drehen sich um die Bürokratie, welche als zusätzlicher Aufwand wahrgenommen wird, um einen Menschen mit Behinderungen anzustellen. Bei der Zusammenarbeit mit der IV oder anderen Organisationen, welche Arbeitsintegrationen unterstützen, wünschten sich die Führungskräfte längere Unterstützungsperioden, teilweise um die finanziellen Risiken als Mikrounternehmen nicht selbst tragen zu müssen und mehr Zeit zur Einarbeitung zur Verfügung zu haben. Andererseits, um im Prozess länger mit Beratungsgesprächen begleitet zu werden, die nicht nach einem halben Jahr abschlossen werden.

Die Führungskraft aus Interview 6 findet:

«wünschenswert wäre, dass der Jobcoach dort noch länger zur Verfügung stehen würde [als sechs Monate] (...) Das ist dort, wo man dann sagt, ja gut da kann ich auch selbst noch etwas mehr investieren. Und können wir halt die Defizite gezielter angehen und die Produktivität ein wenig in den Hintergrund stellen» (Interview 6, Absatz 83).

Neben dem Schutz der eigenen Unternehmensressourcen wird auch wiederholt hervorgehoben, dass durch eine längere Einarbeitungszeit die Mitarbeitenden schlussendlich besser im Unternehmen ankommen. Anstelle eines abrupten Endes nach sechs Monaten Einarbeitungszeit, würde sich diese Führungskraft *«so langsam ein Ausschleifen. Nicht einfach nach einem halben Jahr bist du einfach gleich fertig»* wünschen (Interview 14, Absatz 77). Diese Führungskraft würde sich eine verlängerte Begleitung im Rahmen von zwei Gesprächen im Jahr vorstellen können im Sinne einer höheren Verbindlichkeit. Ebenfalls würde sie sich mehr extern beratendes Personal wünschen, die den Prozess zusätzlich begleiten und:

«Die Einarbeitungsphase professionell unterstützt zu haben von einem Berater, von einem Externen, von einem Psychologen oder einem Sozpäd [Sozialpädagogen] oder irgendwo etwas. Weil, das ist manchmal das, was du abwägen musst oder. Weil eben wir die eigenen Ressourcen nicht haben. Wenn der Mitarbeitende mal läuft, egal was für eine Beeinträchtigung er hat, dann kennst du ihn und kannst ihn abschätzen. Aber diese Zeit müsste man wie überbrücken können» (Interview 14, Absatz 75).

Durch eine verlängerte Einarbeitungs- und Begleitungsphasen würden sich die interviewten Führungskräfte besser unterstützt fühlen. Zusätzlich würde ihnen eine Vernetzung innerhalb ihrer Branche oder mit anderen Führungskräften den Austausch zur Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen erleichtern. Eine bessere Übersicht

über die unterstützenden Organisationen oder Sozialversicherungen würde die Führungskräfte ebenfalls entlasten.

6.3.3 Zielsetzung in Bezug auf Menschen mit Behinderungen

Während ein Grossteil der Interviewpartner*innen sich für ein inklusives und integratives Arbeitsumfeld aussprach, so unterscheiden sich ihre Unternehmen in der klaren Zielsetzung, um so ein Arbeitsumfeld zu erschaffen. Dies zeigte sich bei den Interviews von den Führungskräften vor allem, als es darum ging, ob das Unternehmen zurzeit konkrete Ziele verfolgt oder festgelegt hat. Dabei stellte sich heraus, dass nicht marktwirtschaftlich orientierte Unternehmen bereits über eine konkrete Zielsetzung oder einen Massnahmenplan verfügen. Ganz klar wird dies in den öffentlich-rechtlichen Unternehmen sichtbar, welche sich auch in der Rolle eines Vorbildes sehen:

«Ja, also wir haben auch bundesrätliche Vorgaben, wie man das machen soll. Und wir haben auch Sollwerte, wie viele Menschen mit Behinderungen das sollen integ- Also. Es dürfen auch mehr sein, (lacht) aber das Minimum ist jetzt bei 1,5 bis 2,5 %. Das erheben wir über ein Anreizsystem, wo wir so Prämie und Betreuungspauschale abtreten» (Interview 10, Absatz 44)

Dort zeigt sich, wie ganz konkrete Ziele vom Unternehmen gesetzt werden und die Unternehmen für deren Umsetzung zuständig sind. Durch Anreizsysteme werden die Unternehmen zur Einhaltung von den Vorgaben motiviert.

Ein anderes Beispiel aus dem nicht marktwirtschaftlich orientierten Unternehmensbereich ist das Festhalten von klaren Zielen in einem Massnahmenplan. So wird in Interview 1 erklärt, wie ein Massnahmenpaket die Anstellung von Menschen mit Behinderungen fördern soll:

«Also, in dem Massnahmenpaket ist wirklich das Ziel, die Anzahl von Menschen mit Behinderungen im Unternehmen-A zu erhöhen. Grundsätzlich wäre die Idee von dem ganzen Aktionsplan, dass Menschen mit Behinderungen keine Einschränkungen haben im Vergleich zu anderen, oder. Sie werden eingestellt wie jede andere auch. Das ist ein Ziel» (Interview 1, Absatz 53).

Wie diese Ziele jedoch ganz genau erreicht werden, weiss die Führungskraft aus Interview 15 noch nicht konkret. So muss dies innerhalb des Unternehmens explizit ausgearbeitet werden, um einem Massnahmenplan gerecht zu werden:

«Es gibt neu einen Massnahmenplan also den Gleichstellungsplan für Menschen mit Behinderungen. Dort hat es Ziele drin. Dort möchte man eigentlich wie so die Anstellung von Menschen mit Behinderungen erhöhen oder einfach die Möglichkeit schaffen. Und dort sind wir jetzt auch ein wenig am schauen, was wir machen könnten» (Interview 15, Absatz 43).

Im Unterschied zu diesen Massnahmepaketen oder klaren Vorgaben, besitzt der Grossteil der Unternehmen keine konkreten Ziele zur Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen. Teilweise ist in ihren Unternehmenszielen nichts dazu festgehalten oder die interviewte Führungskraft wusste nicht, ob konkrete Ziele existieren. Dies betrifft sowohl marktwirtschaftlich orientierte Unternehmen als auch nicht marktwirtschaftlich orientierte Unternehmen, welche gemeinnützig aktiv sind. Dies zeigt sich in den Interviews 2, 8 und 13, wo explizit erwähnt wird, dass zur Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen keine Ziele existieren: *«Wir haben keine Ziele diesbezüglich formuliert» (Interview 13, Absatz 32) oder «Nein, das Endziel weiss ich nicht» (Interview 8, Absatz 51).* Dabei wurde von Interviewteilnehmenden auch angesprochen, dass sie glauben, dass das Unternehmen über konkrete Ziele verfügt, welche dies sind, wissen die Führungskräfte jedoch nicht. Beispielsweise wird dies im Interview 2 angesprochen: *«Ich gehe schwer davon aus, dass etwas existiert. Ich weiss nicht, was ein vordefiniertes Ziel von unserem Unternehmen ist, gerade zu diesem Punkt. Das kann ich nicht beantworten» (Interview 2, Absatz 47).*

Dies zeigt auf, dass ein gewisses Vertrauen in die Unternehmen besteht, dass sie die Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen fördern möchten. Diese Annahme von den Führungskräften kann von ihnen jedoch nicht klar zugeordnet werden, da sie die Ziele selbst nicht kennen. Dies könnte in Zusammenhang damit stehen, dass gewisse Unternehmen von einer inklusiven und diversitätsfördernden Kultur sprechen. So wird das Bild von einem inklusiven Unternehmen gefördert, eventuell, ohne an die Gruppe von Menschen mit Behinderungen zu denken.

Andere Führungskräfte sprechen deutlich an, dass ihr Unternehmen andere Ziele als die Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen verfolgt, was die fehlende Zielsetzung legitimiert: *«Unser Fokus ist auf absoluter Armut und jetzt nicht auf die Integration von Behinderten, (...) aber ich muss da ganz ehrlich sagen, dass man jetzt nicht, dass also es ist nicht ein Stiftungszweck von uns» (Interview 13, Absatz 11).*

Jedoch zeigt sich während den Interviews auch, dass ein Unternehmen nicht zwingend spezifischen Ziele zur Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen braucht, um eine Anstellung von Menschen mit Behinderungen in Betracht zu ziehen. Dies wird im Interview 6 besprochen:

«Ja, grundsätzlich keine spezifisch, aber wie wir im aktuellen Fall sehen, sind wir eigentlich offen dem gegenüber» (Interview 6, Absatz 69). Das marktwirtschaftlich orientierte Mikrounternehmen überlegt sich gerade die Möglichkeit einer Festanstellung nach einer Arbeitsintegration der IV, obwohl es sich zuvor keine Ziele dazu gesetzt hat.

Schlussendlich verfolgt ein Grossteil der Unternehmen der interviewten Führungskräfte keine konkreten Ziele zur Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen. Die Befragten heben aber hervor, dass sie sich in Zukunft vermehrt mit dieser Thematik beschäftigen möchten, Sensibilisierungsarbeit leisten oder in naher Zeit Ziele festlegen möchten, um die unternehmerische Verantwortung wahrzunehmen. Ebenso sprechen die Führungskräfte die allgemein existierende Unternehmenshaltung gegenüber ihren Mitarbeitenden an, die auch Menschen mit Behinderungen miteinbezieht. Dies zeigt sich neben nicht marktwirtschaftlich orientierten Unternehmen auch in marktwirtschaftlich orientierten Grossunternehmen:

«Wir haben es noch nicht explizit – also noch nicht explizit formuliert bei uns. Bei uns ist gerade das das Thema so Corporate Social Responsibility ist erst so richtig angelaufen. Und in diesem Zusammenhang ist man natürlich schon am Schauen, ja wo können wir als Firma vermehrt unsere unternehmerische Verantwortung wahrnehmen. Es sind jetzt auch so die ersten Aktionen, Aktivitäten angedacht. Es ist aber nicht gerade oberste Priorität, Menschen mit Behinderungen muss ich fairerweise sagen. Ist bis jetzt noch nicht so gross ein Thema gewesen» (Interview 3, Absatz 57)

In Interview 4 wird beschrieben, wo das Unternehmen in der Zielsetzung steht:

«Das heißt, es ist in der Strategie seit letztem Jahr verankert, dass wir Arbeitsplätze anbieten für Menschen mit Beeinträchtigungen. Also wir haben es nicht in einer Zahl formuliert, aber nur schon, dass es in der Strategie so deutlich geschrieben ist, ist ja natürlich eine große Legitimation. (...) Ein nicht formuliertes Ziel ist, dass wir mindestens zwei bis drei Leute reintegrieren, von extern, wirklich hereinholen» (Interview 4; Absatz 21).

Es zeigt sich, dass sich das Bewusstsein zur Thematik der Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen in den letzten Jahren vermehrt in die Unternehmensstrategie aufgenommen wurde und nun die Ausarbeitung von konkreten Zielen als nächsten Meilenstein verfolgt wird. Zusätzlich weisen Führungskräfte darauf hin, dass das

Unternehmen auch ohne explizit formulierte Ziele zur Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen in den Diversity -Policy vom Unternehmen Ziele verfolgt werden. Im Interview 9 wird ebendies angesprochen:

«Sie hat ja da noch wenig formuliert. Das ist ja genau das, was jetzt als neue Aufgabe auch sein wird. Es wird eine neue Policy sich entwickeln. Wird man jetzt entwickeln. Und ich denke, dass genau solche Dinge dann da auch vielleicht expliziter noch beschrieben werden. Weil eigentlich steht ja ganz klar schon in unserer Diversity -Policy, dass alle am Unternehmen-I -Betrieb teilhaben dürfen. Unabhängig davon, wo, wie, was, warum und was sie können, was sie nicht können» (Interview 9, Absatz 69).

Demnach scheint die soziale Verantwortung von Unternehmen gegenüber Menschen mit Behinderungen vermehrt thematisiert zu werden, jedoch fehlt eine explizite Zielsetzung oftmals noch.

6.3.4 Fachkräftemangel als Chance

Was jedoch von den Führungskräften häufig erwähnt wurde, sind die Möglichkeiten von der Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen im Zusammenhang mit dem drohenden Fachkräftemangel in der Schweiz. Sie argumentieren, dass der *«Fachkräftemangel oder Arbeitskräftemangel durchaus eine Chance für Menschen mit irgendeiner Behinderung sein kann»* (Interview 5, Absatz 85). *«klar der hat Einschränkungen. Aber er kann arbeiten. Also es ist eigentlich eine Ressource eine ungenutzte Ressource in Bezug auf den Fachkräftemangel, der Brach liegt»* (Interview 4, Absatz 33).

So spricht sich die Führungskraft aus Interview 1 folgendermassen für eine vermehrte Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen aus:

«Und gerade im Hinblick auf Fachkräftemangel hast du einfach, (...) haben [wir] hier eine Zielgruppe, die ist so gross, wir haben irgendwie 200'000 Leute in der Schweiz, die arbeiten könnten, weil sie nur eine kleine Behinderung oder eine Einschränkung haben, die nicht arbeiten können und wir haben sie nicht einmal auf dem Schirm» (Interview 1, Absatz 59).

Die Führungskraft aus Interview 7 unterstützt diese Aussage und meint:

«alle Unternehmen müssen sich damit befassen und zumal es ja auch Personalangel gibt und es wahrscheinlich nicht besser wird, wenn viele Leute in die Rente gehen, das heißt, die die Unternehmen müssen sich auch damit auseinandersetzen, dass gutes Know-how auch von Menschen mit Beeinträchtigungen kommen kann» (Interview 7, Absatz 79).

Auch die Führungskraft aus Interview 17 spricht die Möglichkeiten für die Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen in Zukunft an:

«gerade Fachleute, die knapp werden, den Nachwuchs, habe ich das Gefühl, müssen wir auch Leute, die ein Handicap haben, aber diese Fachlichkeit mitbringen, unbedingt nutzen oder. Sonst verschenken wir da etwas, wenn sie die Zeit nicht nutzen können, zu Hause sind und nicht wissen, was machen oder. Oder auch Ausbildungen ermöglichen oder, im Rahmen, was sie können» (Interview 17, Absatz 61).

Hier wird zusätzlich angesprochen, dass in Hinblick auf die Arbeitsfertigkeiten und -fähigkeiten Menschen mit Behinderungen neben Zugang zur Arbeit auch Zugang zu Bildung brauchen, damit sie in der Arbeitswelt die nötigen Qualifikationen mitbringen.

Die Führungskräfte schauen folglich optimistisch in die Zukunft in Bezug auf die Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen. Ihrer Wahrnehmung nach geschieht im Bereich der inklusiven Unternehmenskultur bereits viel und dies sollte sich in den nächsten Jahren weiterentwickeln. Durch die Sensibilisierung der Unternehmensführung, der Führungskräfte und der Teammitglieder erhoffen sie sich eine Verbesserung der Zugänglichkeit zum ersten Arbeitsmarkt für Menschen mit Behinderungen, vor allem auch, wenn in Zukunft Ziele zur Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen explizit ausgearbeitet sind. Die Führungskräfte würden sich zusätzlich für die Zukunft Austauschmöglichkeiten mit anderen Führungskräften oder Beratungsorganisationen wünschen, um im Prozess einer Neuanstellung von Menschen mit Behinderungen Begleitung zu haben. In Anbetracht des drohenden Fachkräftemangels sehen sie eine Chance für Menschen mit Behinderungen, vermehrt in den ersten Arbeitsmarkt einzusteigen.

7 Diskussion

Die präsentierten Forschungsergebnisse werden nun in diesem Kapitel diskutiert und mit der Theorie und der Literaturrecherche verknüpft. Die qualitative Forschung dieser Masterarbeit hat zum Ziel, den Zugang zum ersten Arbeitsmarkt von Menschen mit Behinderungen aus der Perspektive der Führungskräfte von Büroangestellten in der Deutschschweiz zu untersuchen. Die Forschungsfragen, welche für diese Masterarbeit leitend waren, werden in diesem Kapitel diskutiert, beginnend mit der übergeordneten Forschungsfrage:

Wie nehmen Führungskräfte von Büroangestellten, die für Personalrekrutierungsentscheide zuständig sind, ihre Möglichkeiten in Bezug auf die Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen wahr?

Grundsätzlich lässt sich sagen, dass die befragten Führungskräfte die offene und integrative Kultur ihrer Unternehmen hervorheben. Demnach seien die Unternehmen allgemein gut zugänglich, egal welchen sozialen, religiösen, ethnischen Hintergrund jemand habe, ebenso gelte dies für Menschen mit Behinderungen. Die Führungskräfte räumen jedoch ein, dass Menschen mit Behinderungen meist nicht im Fokus der Diversitätskampagnen ihrer Unternehmen stehen, sondern erst in den letzten Jahren in den Fokus gerückt seien.

Führungskräfte, welche Personalrekrutierungsentscheide treffen, befinden sich in einem Spannungsfeld zwischen der Unternehmensleitung, den Teammitgliedern und den Beschäftigten mit Behinderungen. Dieses Spannungsfeld führt dazu, dass Führungskräfte die Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen in ihrem Büro teilweise als herausfordernd wahrnehmen. Sie betonen in ihren Aussagen besonders die Leistung am Arbeitsplatz. So äusserten sich die Führungskräfte in Bezug auf die Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen oftmals in Zusammenhang mit einer tieferen Leistungsfähigkeit. Damit knüpfen sie am veralteten Verständnis des medizinischen Modells von Behinderung an, bei dem eine tiefere Leistungsfähigkeit im Vergleich zu der üblichen Leistungsfähigkeit angenommen und hervorgehoben wird (Hirschberg, 2022, S. 95). Diese Vorbehalte von Führungskräften gegenüber der

vermuteten eingeschränkten Arbeitsfähigkeit konnten auch Nadai et al. (2018, S. 419) in ihrer Studie feststellen. Die Annahme, dass eine effiziente Arbeitskoordination schwierig wird, oder Anpassungen der Organisation oder Infrastruktur notwendig sind, schreckt Führungskräfte ab, sich auf die Beschäftigung eines Menschen mit Behinderungen einzulassen (Nadai et al., 2018, S. 419). Die Leistungsfähigkeit, welche von allen Mitarbeitenden verlangt oder gebraucht wird, um die anstehende Arbeit zu erledigen, übt einen starken Einfluss auf die Wahrnehmung von Führungskräften aus, wenn es darum geht, ob sie sich eine Anstellung von einem Menschen mit Behinderungen vorstellen können. Dieser Einfluss bezieht sich hauptsächlich auf Neuanstellungen von Menschen mit Behinderungen.

Die Wahrnehmung der Führungskräfte ist stark vom Leistungsprinzip, welches in den Disability Studies kritisch hinterfragt wird, geprägt. Besonders Garland-Thomson (2017, S. 47) und Taylor (2004, o. S.) zeigen auf, wie Menschen mit Behinderungen nicht immer in das heutige Arbeitsverständnis hineinpassen. Die klaren Vorstellungen von Fähigkeiten und Fortschritt bilden Barrieren für Menschen mit Behinderungen auf dem ersten Arbeitsmarkt. Erschwerend kommt hinzu, dass durch diese Vorstellungen das Arbeitsumfeld geprägt wurde. Einschränkungen entstehen, weil von normierten Körpern ausgegangen wird und das Arbeitsumfeld auf ihre Bedürfnisse ausgerichtet ist. Es kommt zu einem Ausschlussverfahren, weil Menschen mit Behinderungen nicht den bildungsbezogenen, beruflichen und architektonischen Konventionen entsprechen (Garland-Thomson, 2017, S. 46). Dies erschwert es Menschen mit Behinderungen, höhere Qualifikationen zu erreichen, die ihnen bessere Arbeitsmarktchancen ermöglichen würden (Böhm et al., 2019, S. 8–9; Hofmann & Schaub, 2015, S. 66).

Als zweite wichtige Erkenntnis aus den Interviews zeigt sich, dass die Führungskräfte eine klare Differenzierung zwischen bereits angestellten Mitarbeitenden und neu anzustellenden Mitarbeitenden vornehmen. Kranke, verunfallte oder behinderte Mitarbeitenden, welche während ihrer Anstellung ausfallen und mit einer tieferen Leistungsfähigkeit an den Arbeitsplatz zurückkehren, erfahren mehr Verständnis vom Team und den Führungskräften als neu anzustellende Mitarbeitende (Nadai et al., 2018, S. 419–420; Schmidlin et al., 2020, S. 87–89). Die vor der Erkrankung oder Behinderung erarbeitete Leistung und wahrgenommene Arbeitshaltung fließt in das Verständnis für

den Arbeitsausfall oder die tiefere Arbeitsfähigkeit ein. Ebenso teilen die Führungskräfte die allgemeine Haltung, dass man sich um seine Mitarbeitenden kümmert, auch wenn sie einmal krank sind, wie es auch Nadai et al. (2018, S. 420) bestätigen.

Bei der Neuanstellung eines Menschen mit Behinderungen sehen sich die Führungskräfte ungleich mehr Herausforderungen konfrontiert. Zum einen heben sie hervor, dass sie selten eine Bewerbung von Menschen mit Behinderungen erhalten (soweit sie davon wissen). Es ist unklar, ob sich Menschen mit Behinderungen entweder nicht bewerben oder anhand ihrer Bewerbungen nicht ersichtlich ist, ob eine Behinderung (im medizinischen Verständnis) vorliegt oder nicht. Eine weitere Möglichkeit für fehlende Bewerbungen könnte der Aussortierungsprozess von Bewerbungsunterlagen sein. Lückenhafte Lebensläufe fallen schneller aus dem Bewerbungsprozess heraus, sodass die Unterlagen unter Umständen bereits aussortiert wurden, bevor sie zu den Führungskräften gelangen.

Einige Führungskräfte würden eine offene Kommunikation in Bezug auf Behinderungen und Lücken im Lebenslauf von Seiten der Bewerbenden begrüßen. Gesetzlich sind die Betroffenen jedoch nicht in allen Fällen verpflichtet, ihre zukünftigen Arbeitgebenden zu informieren (Generalsekretariat EDI, 2017, S. 5–6). Dank einer offenen Kommunikation im Motivationsschreiben können Führungskräfte ein besseres Verständnis für Bewerbende aufbauen und sich vorab Gedanken machen, wie der Bewerbungsprozess angepasst werden könnte, wenn bestimmte Behinderungen vorliegen. Ein Verweis auf eine unterstützende Organisation, welche den Bewerbungsprozess begleiten könnte, würde Führungskräfte unterstützen und Anpassungsmöglichkeiten am Arbeitsplatz thematisieren. Böhm et al. (2019, S. 7) weisen darauf hin, dass Arbeitsplatzanpassungen von der Kommunikation, aber auch von der Art der Behinderung geprägt sind. Da die Art der Behinderung wesentlichen Einfluss nimmt auf die Bereitschaft, Menschen mit Behinderungen anzustellen, können hier gewisse Gruppen von Behinderungen stärker an der Teilnahme am ersten Arbeitsmarkt gehindert werden als andere (Shier et al., 2009, S. 72).

Mehrere Führungskräfte sahen den offenen Umgang mit einer Behinderung als Teil eines transparenten Prozesses an, welcher das Fundament für eine Vertrauensbasis zwischen Arbeitgebenden und Mitarbeitenden legt. Dieses Fundament muss bei einer

Neuanstellung aufgebaut werden, während es bei Reintegrationsprozessen bereits in der Vergangenheit gebildet wurde und nun in Relation zur damaligen Leistung und Arbeitshaltung steht.

Es muss jedoch darauf hingewiesen werden, dass die Offenlegung einer Behinderung unter Umständen auch dazu führen kann, dass die Bewerbung aufgrund der Behinderung und den notwendigen Anpassungen nicht berücksichtigt oder anhand von unzureichenden Qualifikationen aussortiert wird. Dies würde bedeuten, dass sich Menschen mit Behinderungen durch ihre Offenheit einer möglichen Diskriminierung aussetzen, wenn sie bei passenden Qualifikationen aufgrund ihrer Behinderung vom Bewerbungsprozess ausgeschlossen werden.

Auch wenn Führungskräfte sich für vermehrte Anstellungen von Menschen mit Behinderungen einsetzen wollten, so sind sie immer auch der Unternehmensleitung unterstellt. Je nach deren Haltung haben die Führungskräfte mehr oder weniger Spielraum bei den Anstellungen von Menschen mit Behinderungen. Die zu erfüllenden Vorgaben eines Unternehmens, wie Finanzen, Personaleinheiten, Ziele und Effizienzmassnahmen, wirken sich auf die Haltung von Führungskräften gegenüber einer Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen aus. Die Leistung und der wirtschaftliche Druck spielen hier eine Rolle, neben der Haltung der Unternehmensleitung gegenüber Menschen mit Behinderungen. Wie Gleeson (1999, S. 132–133) argumentiert, basiert dieser Druck auf dem kompetitiven Kapitalismus, der die Arbeitsmärkte bis heute strukturiert. Durch die unterschiedliche Werteverteilung und teilweise Segregation in Menschen mit Behinderungen und Menschen ohne Behinderungen findet weiterhin eine Diskriminierung im Arbeitsmarkt statt. Es werden Menschen mit Behinderungen mangelnde Fähigkeiten oder Kapazitäten für die Ausführung der Arbeit zugeschrieben (Gartrell, 2010, S. 298; Oliver & Barnes, 2012, S. 13). Seit dem Aufstieg des Kapitalismus wurde nicht nur die Wirtschaft durch diese ableistische Normen geprägt, sondern auch die Zivilgesellschaft und der Staat, welche wiederum die kulturelle, politische und gesellschaftliche Wahrnehmung formen (Gleeson, 1999, S. 135). Dadurch halten sich diese Ansichten bei den meisten Führungskräften (und der Gesellschaft) und hemmen sie Menschen mit Behinderungen zu beschäftigen.

Wie die Interviews mit den Führungskräften deutlich machen, können die Unternehmensleitungen jedoch durch ihre Haltung das gesamte Unternehmen beeinflussen. Sie können beispielsweise durch zusätzlich implementierte Unternehmensstrukturen ihre Führungskräfte dabei unterstützen, Menschen mit Behinderungen zu beschäftigen, und so zu einer veränderten gesellschaftlichen Wahrnehmung beitragen, wie auch Araten-Bergman (2016, S. 1525) und Böhm et al. (2019, S. 5) hervorheben.

Hauptkriterium, ob eine Person bei den Unternehmen arbeiten könnte, sind die zu erfüllenden Kriterien, demnach die Fähigkeiten und Fertigkeiten von Arbeitnehmenden, die für die Ausübung der Arbeitsstelle notwendig sind.

Eine Anstellung aus *Goodwill* nur damit man einen Menschen mit Behinderungen eingestellt hat, empfinden die meisten Führungskräfte nicht als gewinnbringend. Ihrer Ansicht nach könnte in diesem Fall keine der Seiten von einer Beschäftigung profitieren. Sie selbst, weil sie eine Leistungseinbusse in Kauf nehmen und die Menschen mit Behinderungen, weil sie unter Umständen Aufgaben unter oder über ihren Fähig- und Fertigkeiten ausüben müssen. Im Falle einer Anstellung eines Menschen mit Behinderungen, der die notwendige Leistung nicht erbringen kann, wird die Anstellung als ein sozialer Akt wahrgenommen, als Beitrag an die Gesellschaft, wie Nadai et al. (2018, S. 419–420) ebenfalls feststellen konnten. Es zeigt sich, dass die Mehrheit der Befragten davon ausgehen, dass Menschen mit Behinderungen automatisch weniger leistungsfähig sind. Diese Verallgemeinerung demonstriert vorherrschende Annahmen über Menschen mit Behinderungen und führt zu Hemmungen, diese in den ersten Arbeitsmarkt zu integrieren. Diese Hürden haben sich laut Gleeson (1999, S. 132–133) seit der Entwicklung des Kapitalismus erhöht und wirken bis heute an. Gleeson (1999, S. 133) argumentiert, dass während der Industrialisierung ein schrittweiser Ausschluss von «langsamen und unfähigen» Arbeitskräften stattfand und heute eine klare Unterscheidung zwischen leistungsstarken und leistungsschwachen Arbeitnehmenden stattfindet. Menschen mit Behinderungen werden von den interviewten Führungskräften oftmals vorab und pauschal in die Kategorie der leistungsschwachen Arbeitskräfte eingeteilt, was sich auf das historische, gesellschaftliche und kulturelle Verständnis von Behinderung zurückführen lässt.

Angesichts dieser Wahrnehmung stellt sich die Frage, wie die interviewten Führungskräfte ihre Verantwortung gegenüber der Gesellschaft, dem Unternehmen und den Menschen mit Behinderungen sehen. Während einzelne Führungskräfte klar anerkennen, dass sie zu einer vermehrten Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen beitragen könnten, verweisen andere Führungskräfte auf die Notwendigkeit klarer gesetzlicher oder unternehmensinterner Vorgaben. Diese Vorgaben würden den Führungskräften eine Anstellung teilweise vereinfachen, da sie dadurch in ihrer Entscheidung eine höhere Legitimation sehen. Die gesetzlichen Vorgaben würden den Führungskräften ein Argument für die Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen liefern. Deshalb könnte eine klare Vorgabe zur Umsetzung einer vermehrten Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen im Unternehmen und dem Team beisteuern. Dies könnte dazu führen, dass das Team und die Leitung stärker auf die Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen sensibilisiert werden und ihre Wahrnehmung zur Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen zu verbessern. So können Führungskräfte massgeblich zur beruflichen Inklusion von Menschen mit Behinderungen beitragen (Ecoplan, 2021, S. 3; 6). Zudem zeigt eine Studie über die Gleichstellungsmassnahmen in der Bundesverwaltung und bundesnahen Betrieben auf, dass sich das Spannungsfeld, in dem sich die Führungskräfte befinden, nämlich auch wesentlich vom existierenden Team beeinflussen lässt (Ecoplan, 2021, S. 3; 6).

Neben dieser Herausforderung fühlen sich die interviewten Führungskräfte teilweise im Stich gelassen von ihren Unternehmensleitungen, die ihnen wenig oder keine Unterstützung in der Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen anbieten. So zeigt sich, dass die Führungskräfte in Unternehmen, in denen bereits Netzwerke als Unterstützungsprogramme existieren, mehr Möglichkeiten wahrnehmen, einen Menschen mit Behinderungen zu beschäftigen, vor allem, weil sie bei Fragen und Herausforderungen eine Anlaufstelle haben. Diese Netzwerke fördern Kontakte zwischen Führungskräften und Menschen mit Behinderungen und haben dadurch positive Auswirkungen auf deren Wahrnehmung von Menschen mit Behinderungen, was wiederum zu einer höheren Akzeptanz führt (Böhm et al., 2019, S. 6; Hernandez et al., 2000, S. 12; 14). In grösseren Organisationen finden solche Kontakte aufgrund von

Netzwerken öfters statt, wie auch die bestehende Forschung bereits festgestellt hat (Böhm et al., 2019, S. 5).

Ebenso hilfreich haben Führungskräfte das Vorhandensein von sogenannten Sonderstellen gefunden. Interviewte Führungskräfte aus öffentlich-rechtlichen Unternehmen beschreiben die Möglichkeit, einen verunfallten, erkrankten oder behinderten Mitarbeitenden im Unternehmen weiter zu beschäftigen, in dem der ursprüngliche Arbeitsplatz im Rahmen einer Sonderstelle erhalten wird, sodass die Person weiterhin passende Arbeiten am früheren Arbeitsplatz erledigen kann. Diese Stelle wird für eine spezifische Person geschaffen und fällt mit der Pensionierung weg. Das Angebot ermöglicht den Führungskräften, die ursprüngliche Stelle mit einer neuen Anstellung zu besetzen, welche dann die ehemaligen Arbeiten der ausgefallenen Arbeitskraft auffängt und so die Leistungslücke im Unternehmen füllt. Die Führungskräfte beschreiben diese Option als erleichternd, weil der Druck auf alle Beteiligten vermindert wird. Obwohl diese Unterstützungsmassnahme den Menschen mit Behinderungen ermöglicht weiterhin im ersten Arbeitsmarkt tätig zu sein, stellt sich die Frage, ob man diese Möglichkeit der Beschäftigung nicht auch als einen «geschützten» Arbeitsplatz innerhalb des ersten Arbeitsmarktes ansehen kann. Zusätzlich werden diese Sonderstellen über die Unternehmen finanziert. Deshalb können sich das wahrscheinlich auch eher nur grössere Unternehmen leisten. In Zusammenhang mit Unterstützungsmassnahmen, die im Unternehmen existieren, werden auch die administrativen Hürden genannt. Diese Barrieren empfinden Führungskräfte als mühsam und zeitaufwendig, weil sie zu einem Mehraufwand führen.

Die meisten interviewten Führungskräfte wissen zum Zeitpunkt der Datenerhebung nicht, welche Ziele ihr Unternehmen in Bezug auf die Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen hat. Konkret ausgearbeitete Aktionspläne existieren in den wenigsten Fällen und wenn, dann muss sich eine Führungsperson selbstständig mit der Ausarbeitung der Umsetzung befassen. Ein Bericht von Ecoplan (2021, S. 43) verweist ebenfalls auf die fehlenden Umsetzungsvorschläge und beschränkten Massnahmen des BehiG zur Beseitigung von Benachteiligungen von Menschen mit Behinderungen. Auch Degener (2003, S. 451–452), welche die Relevanz konkreter Massnahmen im internationalen und supranationalen Kontext in der Vergangenheit untersucht hat, kommt

zum Schluss, dass explizite Strukturen und Ziele ausgearbeitet werden müssen, damit Gleichstellungsgesetze umgesetzt werden können. Nur so gelinge die notwendige Transformation des Arbeitskontextes zu einer vermehrten Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen.

Hierbei argumentieren die interviewten Führungskräfte, dass die Ausarbeitung oder Umsetzung von Massnahmen auf ihrer Pendenzenliste nach unten rutscht, weil ihnen im alltäglichen Arbeitsbetrieb Zeit und Kapazität fehlt, um sich genau zu überlegen, inwiefern eine Beschäftigung von einem Menschen mit Behinderungen in ihrem Unternehmen umsetzbar ist. Der ständige Leistungs- und Zeitdruck hindert auch Teammitglieder daran, der Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen offen entgegenschauen. Oftmals entstehen Ängste aufgrund von Hemmnissen und Annahmen gegenüber Menschen mit Behinderungen, und Teammitglieder fürchten, dass sie Leistungseinbussen auffangen müssen. Die erste untergeordnete Forschungsfrage knüpft genau hier an, indem sie fragt, was den Führungskräften helfen würde:

Welche organisatorischen Strukturen bräuchten Führungskräfte von Büroangestellten, um Menschen mit Behinderungen vermehrt zu beschäftigen?

Die vorliegende Arbeit zeigt, dass Führungskräfte sich für verschiedene Strukturen aussprechen, um Menschen mit Behinderungen vermehrt zu beschäftigen. Zentral wurden dabei die Punkte der Sensibilisierung, der Unterstützungsmassnahmen sowie klare Ziele oder Vorgaben angesprochen.

Im Rahmen der Sensibilisierung wird darauf hingewiesen, dass sie sich als Führungskräfte selbst durch eine Sensibilisierung einen breiteren Zugang zur Thematik von Menschen mit Behinderungen im ersten Arbeitsmarkt verschaffen könnten. Des Weiteren könnten Sensibilisierungsaktionen in Unternehmen und Teams Hemmnisse und Ängste abbauen und das Verständnis für Menschen mit Behinderungen vertiefen. Dieser Ansatz lässt sich ebenfalls durch die Erkenntnisse von Hernandez et al. (2000, S. 14), Shier et al. (2009, S. 72–73) und Böhm et al. (2019, S. 6) bestätigen.

Der Zugang zum ersten Arbeitsmarkt könnte besser ermöglicht werden, indem eine offene und integrative Haltung des Unternehmens nach aussen getragen wird, sei es

durch Aktionen, in Stellenausschreibungen oder durch das Vernetzen mit Organisationen. Ebendiese Vernetzung mit Organisationen könnte die Führungskräfte beim Erschaffen von organisatorischen Strukturen in ihrem Unternehmen unterstützen. Damit sich Führungskräfte an die richtige Stelle wenden, wünschen sie jedoch einen besseren Überblick, welche Organisation wofür zuständig ist. Führungskräfte fühlen sich teilweise überfordert in der Unterstützungsangebotslandschaft. Sie fragen sich, wer wofür zuständig ist und wo sie sich bei Fragen am besten melden. Da die Führungskräfte eine Orientierungslosigkeit im Feld der Unterstützungsangebote verspüren, würden sie eine spezifisch zuständige Person in ihrem Unternehmen begrüßen, welche sie bei der Suche nach Unterstützungsangeboten, bei Fragen und Bedenken begleiten könnte. Diese Person könnte ebenfalls zur Vernetzung zwischen Führungskräften sowie Organisationen, Vereinen oder Netzwerken beitragen. Die Orientierung im Feld der Sozialversicherungen ist für Führungskräfte zusätzlich eine Herausforderung. Ein Überblicksangebot über die verschiedenen Versicherungen, beispielsweise in Form einer Toolbox, könnte den Führungskräften dabei helfen.

Eine weitere organisatorische Struktur, welche Führungskräfte für eine Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen als ermöglichend erachten, wären Vernetzungen innerhalb der Branche mit anderen Führungskräften.

Im Rahmen der Unterstützungsangebote, welche die IV und andere Organisationen anbieten, würden sich Führungskräfte eine längere Einarbeitungs- und Begleitungsperiode wünschen. In den Augen der Führungskräfte würden durch extern beratendes Personal finanzielle Ressourcen innerhalb des Unternehmens gespart und dank einer längeren Begleitphase könnte der Übergang in den ersten Arbeitsmarkt vereinfacht werden. Denn dank einer längeren Einarbeitungsphase gewinnen Führungskräfte an Sicherheit in ihrer Entscheidung, einen Menschen mit Behinderung zu beschäftigen.

Anhand der Forschung kam zum Vorschein, dass die interviewten Führungskräfte und ihre Unternehmen zum jetzigen Zeitpunkt noch keine oder nur wenige Ziele ausgearbeitet haben in Bezug auf die Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen. Deshalb argumentieren sie, dass ihnen in einer ersten Phase klare Ziele und auch Vorgaben in Zusammenhang mit der Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen

entgegenkommen würden. Ob dies in Form eines Massnahmenplans, Anreizsystemen oder Quoten stattfinden soll, darin unterscheiden sich die Meinungen der Führungskräfte. Die Verbindlichkeit, welche aber durch klare Ziele entstehen würde, würde den Führungskräften gemäss ihren Aussagen auch eine gewisse Legitimation innerhalb des Unternehmens geben, wenn es um die Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen geht. Zusätzlich könnten sie wesentlich zu einem gesellschaftlichen Wandel im Umgang mit Menschen mit Behinderungen beitragen. Böhm et al. (2019, S. 5) heben ebenfalls hervor, dass organisatorische Richtlinien und Strukturen positive Auswirkungen für Menschen mit Behinderungen im ersten Arbeitsmarkt haben können, so wie arbeitsmarktbezogene Gesetze einen positiven Einfluss auf die Arbeitsmarktchancen haben können (Pärli et al., 2008, S. 4).

Schlussendlich wünschen sich die interviewten Führungskräfte mehr zeitliche Kapazitäten zur Umsetzung und Erarbeitung von konkreten Zielen zur Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen. Grössere Zeitgefässe dafür würden sie entlasten und so organisatorische Strukturen ermöglichen, um sich überhaupt vermehrt für die Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen einsetzen zu können. Die zweite untergeordnete Forschungsfrage greift hier auf, welche Interessen Führungskräfte haben, die Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen nachhaltig und langfristig zu sichern:

Welche Interessen haben Führungskräfte von Büroangestellten, um Mitarbeitende mit Behinderungen weiter zu beschäftigen?

Die interviewten Führungskräfte aus meiner Datenerhebung äussern alle grosses Interesse, Menschen mit Behinderungen weiter zu beschäftigen. Die Kultur der Reintegration und Inklusion wird von den Unternehmen teilweise stark hervorgehoben. Auch die Haltung ihres Unternehmens gegenüber Menschen mit Behinderungen nennen die Führungskräfte als wesentlichen Faktor. Wenn eine offene Haltung schon über viele Jahre hinweg gelebt wird, so benennen Führungskräfte dies als eine positive Errungenschaft des Unternehmens. Dies deckt sich mit den Ergebnissen aus der

Forschung von Araten-Bergman (2016, S. 1525), Böhm et al. (2019, S. 5), Kulkarni & Lengnick-Hall (2011, S. 521; 536–537) sowie Stucki & Kliebens (2018, S. 22–23).

Zum einen verspüren die Führungskräfte Verantwortung gegenüber ihren Arbeitnehmenden, für sie zu sorgen und sie auch während schwierigen Zeiten zu unterstützen. Die Bereitschaft, nach Lösungen zu suchen, um einen Menschen mit Behinderungen weiter zu beschäftigen, wurde von einem Grossteil der Führungskräfte hervorgehoben. Dabei ist das Interesse einer transparenten Kommunikation zwischen Führungskräften und Menschen mit Behinderungen vor allem bei den Führungskräften sehr hoch, um die Situation besser einschätzen zu können. Aus arbeitsrechtlicher Sicht müssen dies aber die Betroffenen nicht tun (Generalsekretariat EDI, 2017, S. 5–6). Einzig, wenn es um die Leistungserwartungen und die Weiterführung eines Arbeitsverhältnisses nach Ablauf von Krankentaggeldern und IV-Anmeldungen geht, äusserten einzelne Führungskräfte Bedenken. Hier ist das Interesse da, solange die notwendige Arbeit erledigt wird und die Leistungserwartungen erfüllt werden. Es zeigt sich hier eine Diskrepanz zwischen der Absicht, Menschen mit Behinderungen anzustellen, und der tatsächlichen Umsetzung einer Beschäftigung (Araten-Bergman, 2016, S. 1523; 1525; Hernandez et al., 2000, S. 14; Stevens, 2002, S. 786; 792). Können die Ansprüche nicht erfüllt werden, ändert sich die Motivation der Führungskraft. Es geht nicht mehr darum, einen leistungsfähigen Mitarbeitenden zu gewinnen, sondern um einen Beitrag für die Gesellschaft oder einen sozialen Akt zu leisten. Das Interesse des Unternehmens wandelt sich von einem produktiven zu einem wohltätigen Beitrag (Foster & Wass, 2012, S. 717–718; Nadai et al., 2018, S. 419–420), was wiederum das veraltete medizinische Modell von Behinderung (re-)produziert (Degener, 2003, S. 465–466). Haben die Führungskräfte die Möglichkeit, im Unternehmen für die Menschen mit Behinderungen eine Sonderstelle zu beantragen, die nicht ihrem Personaletat angerechnet wird, so entlastet das die Führungskraft und das restliche Team, bei dem die Menschen mit Behinderungen beschäftigt sind.

In Hinblick auf die Erhaltung von Know-how, welches die Menschen mit Behinderungen besitzen, und auf den Fachkräftemangel sind sich Führungskräfte bewusst, dass Menschen mit Behinderungen eine wertvolle Ressource darstellen. Deshalb denken sie, dass die Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen in Zukunft vermehrt wahrgenommen wird. Das Interesse, hierzu konkrete Ziele und Vorgaben zu erarbeiten,

ist bei den Führungskräften und den Unternehmen geweckt. Somit setzten sich einzelne Führungskräfte auch mit gesellschaftsrelevanten Fragen auseinander, welche Wertzuschreibung die Leistung in der Unternehmenskultur einnehmen sollte. Oder, ob sich Unternehmen nicht neu orientieren und einen grösseren Fokus auf den Menschen setzen sollten, anstelle der Leistung, die ein Mensch erbringen kann. Dies zeigt auf, dass sich Führungskräfte teilweise für eine Transformation der aktuellen konkurrenzorientierten, kapitalistischen Wirtschaftsweise aussprechen und den Anspruch haben, vermehrt Arbeitsumfelder für Menschen mit Behinderungen zu gestalten. Dabei wird der Fokus von der wirtschaftlichen Produktivität zu einer vielfältigen Wertschätzung von diversen Arbeitstypen verlagert, ganz im Sinne von Finger (1995 in: Gleeson, 1999, S. 150–151).

8 Schlussbetrachtung

Zum Schluss dieser Masterarbeit soll der Forschungsprozess kritisch reflektiert werden. Im Rahmen der Masterarbeit musste der Forschungsfokus wesentlich eingeschränkt werden. So wurden nur Führungspersonen, welche für die Personalrekrutierung von Büroangestellten zuständig sind, befragt. Zusätzlich wurde der geographische Fokus auf die Deutschschweiz gesetzt. Durch diese Einschränkungen wird in dieser Masterarbeit nur der spezifische Blickwinkel von Führungspersonen repräsentiert. Mit 18 Interviews wurde aus einer sehr grossen Gruppe nur ein kleiner Anteil befragt, somit können die Ergebnisse nicht als repräsentativ für alle Führungskräfte in der Schweiz angesehen werden. Zusätzlich handelt es bei den Interviews um eine Momentaufnahme der Führungskräfte, welche durch den Dialog zwischen der Führungskraft und mir als nicht behinderte Person mit einem grossen Interesse entstand. Aufgrund der Thematik der Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen im ersten Arbeitsmarkt wurden meine Interessen den Führungskräften vermittelt. Die Befragten unterstanden folglich einer gewissen sozialen Erwartung, sich offen gegenüber der Anstellung von Menschen mit Behinderungen zu zeigen. Wichtig ist es ebenso zu erwähnen, dass alle bis auf eine Führungskraft persönliche Erfahrungen mit und Beziehungen zu Menschen mit Behinderungen gehabt haben oder haben. Die Bereitschaft, überhaupt bei der Datenerhebung mitzumachen, war bei sensibilisierten Personen viel höher als bei Personen ohne solche Beziehungen. Demnach wäre es in Zukunft spannend und für eine Weiterentwicklung der Thematik relevant, auch Führungskräfte ohne Sensibilisierung gegenüber der Thematik in die Forschung miteinzubeziehen. Ebenfalls wird die Perspektive von Menschen mit Behinderungen im ersten Arbeitsmarkt oder auf der Suche nach Stellen im ersten Arbeitsmarkt in dieser Arbeit nicht thematisiert. In einer weiteren Forschung wären ihre Erfahrungen eine wichtige Informationsquelle und könnten so mit den Aussagen der Führungskräfte erweitert diskutiert werden.

Das Fehlen von genauen Zahlen zu Menschen mit Behinderungen erschwert es, das Ausmass der Betroffenen exakt zu benennen. Zusätzlich wird es dadurch für die Führungskräfte schwierig zu überprüfen, inwiefern sie und ihr Unternehmen inklusiv handeln. Diese Herausforderung betrifft nicht nur die interviewten Führungskräfte, sondern beschäftigt auch das Bundesamt für Statistik.

Abschliessend soll darauf eingegangen werden, dass der Begriff von Menschen mit Behinderungen in dieser Masterarbeit sehr breit gefasst wurde (inklusive nicht dauerhaft behinderter Menschen), um möglichst viele Führungskräfte anzusprechen. Es wurde keine Unterscheidung zwischen spezifischen Behinderungen gemacht, so werden psychisch, physisch und kognitive Behinderungen in eine Gruppe gefasst. Diese Vereinfachung zur Umsetzung der Forschung im Rahmen dieser Masterarbeit muss kritisch betrachtet werden, denn es gibt nicht *eine* Gruppe behinderter Menschen. In der weiteren Forschung könnte zwischen verschiedenen Behinderungsgruppen unterschieden werden, um noch genauer herauszuarbeiten, was konkrete Herausforderungen und Möglichkeiten für spezifische Behinderungen im ersten Arbeitsmarkt sind. Des Weiteren könnte selbst innerhalb einer spezifischen Behinderungsform untersucht werden, inwiefern sich die Erfahrungen unterscheiden, damit in der Analyse individuelle Erfahrungen von Menschen mit Behinderungen besser hervorgehoben werden.

Als Letztes soll zudem angesprochen werden, dass in dieser Masterarbeit auf Menschen mit Behinderungen fokussiert wurde, welche am offenen Arbeitsmarkt teilnehmen wollen. Dies soll nicht ausschliessen, dass andere Menschen mit Behinderungen den Zugang zum geschützten Arbeitsmarkt bevorzugen oder komplett auf die Teilnahme am Arbeitsmarkt verzichten. Die Arbeit fokussiert sich auf die Menschen mit Behinderungen, welche durch die gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Barrieren an ihrer Teilhabe am offenen Arbeitsmarkt behindert werden.

Trotz der vorliegenden Einschränkungen dieser Masterarbeit konnten dennoch wichtige Einblicke in die Thematik des Zugangs zum ersten Arbeitsmarkt für Menschen mit Behinderungen gewonnen werden. Die Resultate meiner Studie zeigen auf, dass die interviewten Führungskräfte zum jetzigen Zeitpunkt zwar positive Absichten, aber Hemmungen und Ängste im Umgang mit der Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen haben, vor allem im Bereich der Leistungseinschränkungen, die sie den Menschen mit Behinderungen zuschreiben. Hier zeigt sich eine Diskrepanz zwischen ihren Absichten und der Umsetzung ihrer Absichten. Das Interesse und die Erkenntnis, dass in Zukunft Menschen mit Behinderungen jedoch eine potenzielle Ressource darstellen können, lässt sie dieses Leistungsprinzip vermehrt hinterfragen.

Die Erhaltung von bestehenden Mitarbeitenden ist den Führungskräften sehr wichtig. Sie übernehmen in diesen Fällen Verantwortung und setzen sich für ihre erkrankten, verunfallten oder behinderten Mitarbeitenden ein. Sie zeigen Bereitschaft, Anpassungen am Arbeitsplatz vorzunehmen, um diese Mitarbeitenden wieder im Team oder im Unternehmen zu reintegrieren. Die Möglichkeit von Sonderstellen unterstützt Führungskräfte in ihrem Vorhaben. Bei Neuanstellungen besteht noch eine gewisse Hemmung, vor allem, weil viele Unsicherheiten darüber bestehen, was ein Arbeitsverhältnis mit einem Menschen mit Behinderungen alles mit sich bringen kann. Die grössten Ängste scheinen hier Leistungseinbussen für das Unternehmen und ein wachsender Druck zu sein, den Führungskräfte und Teams verspüren. Die immerzu steigenden Erwartungen an Effizienz und Produktivität, welche im Arbeitsalltag von allen Beteiligten verlangt werden, beeinflussen die Unternehmen wesentlich. Die vorhergegangenen Erkenntnisse aus meiner Untersuchung decken sich mit den Resultaten aus der bisherigen Forschung.

Das Leistungsprinzip, welches seit dem Aufstieg des Kapitalismus dominiert, führt immer noch zu einer Segregation zwischen leistungsfähigeren und weniger leistungsfähigen Mitarbeitenden. Das Verständnis von Menschen mit Behinderungen als weniger leistungsfähig hält Barrieren aufrecht, welche ihnen im heutigen Arbeitsumfeld den Zugang zum ersten Arbeitsmarkt erschweren. Bei gewissen Führungskräften findet allerdings ein Wandel der Wahrnehmung gegenüber diesem kapitalistischem Leistungsverständnis statt. Sie sprechen sich teilweise dafür aus, dass es Zeit wäre, diesem Jagen nach Produktivität und Effizienz ein Ende zu setzen und den Wert eines Menschen in neuen Formen zu definieren.

Da zum Zeitpunkt dieser Masterarbeit in ihren Unternehmen oftmals explizite Ziele zur Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen fehlen, wandelt sich die Arbeitswelt in ihrer Zugänglichkeit nur langsam. Durch eine verstärkte Umsetzung des Behindertengleichstellungsgesetzes und die Ausarbeitung von konkreten Umsetzungsmöglichkeiten könnten die Führungskräfte den gesellschaftlichen Wandel im Umgang von Menschen mit Behinderungen im ersten Arbeitsmarkt mitbeeinflussen. Hier ist jedoch neben den Führungskräften und Unternehmen auch die Politik gefragt, welche

sich vermehrt für die Ausarbeitung von ebendiesen Zielen einsetzen muss. Denn rechtliche Vorgaben können der Gleichheitsidee als Katalysator dienen und zu Transformationen führen. Mit der Überarbeitung des Behindertengleichstellungsgesetzes anhand der Teilrevision übernimmt der Bundesrat teilweise Verantwortung für den Abbau von Barrieren und trägt dadurch zu einer besseren Ausarbeitung von Vorgaben bei. Trotzdem wird von einigen Teilnehmenden der Vernehmlassung kritisiert, dass diese Vorgaben zu ungenau formuliert seien. Sie bezweifeln deshalb, dass eine tatsächliche Verbesserung im Zugang zu Arbeit und bei der Bekämpfung von Diskriminierung stattfinden wird.

Zusammenfassend bräuchten die Führungskräfte neben unterstützenden Strukturen auch eine Änderung des gesellschaftlich anerkannten, wirtschaftlich geprägten Arbeitsmarktes, der sich derzeit auf kapitalistische Prinzipien fokussiert, um Menschen mit Behinderungen vermehrt anzustellen. Die politischen Vorgaben, welche die Schweiz in Form der Behindertenrechtskonvention unterschrieben hat, müssen jedoch stärker wahrgenommen und umgesetzt werden, damit die bestehenden Barrieren weiter abgebaut werden können. Diese Umsetzung kann mit klaren Zielen und Vorgaben besser erreicht werden. In welcher Form diese Ziele und Vorgaben abgegeben werden sollen, sind sich Führungskräfte nicht einig. Im Sinne einer gesellschaftlichen Transformation, welche Menschen mit Behinderungen gleiche Rechte zuschreibt, braucht es mehr Sensibilisierung und lösungsorientierte Ansätze in den Unternehmen. Die Möglichkeit von Sonderstellen bietet Führungskräften eine interessante Alternative, um sich und das Team zu entlasten und den vorherrschenden unternehmerischen Strukturen gerecht zu werden.

Mit dieser Masterarbeit soll die Thematik des Zugangs zum ersten Arbeitsmarkt für Menschen mit Behinderungen beleuchtet werden und der Sensibilisierung der Führungskräfte, wie auch der Gesellschaft, dienen. Die aktuelle Situation für Menschen mit Behinderungen, welche am ersten Arbeitsmarkt teilnehmen möchten, ist aus der Perspektive der interviewten Führungskräfte oftmals noch mit Unsicherheiten behaftet. Diese Arbeit trägt dazu bei, die Wahrnehmung von Führungskräften in Bezug auf Menschen mit Behinderungen sichtbar zu machen. Dadurch werden ebenfalls Hürden

aufgezeigt, welche den Menschen mit Behinderungen den Zugang zum ersten Arbeitsmarkt erschweren.

Die Haltung der Führungskräfte gegenüber Menschen mit Behinderungen wird jedoch als offen und inklusiv gegeben, die Wünsche nach besseren Umsetzungsmöglichkeiten sind ebenso vorhanden. Basierend auf diesen Erkenntnissen ist es wichtig, die Gesellschaft und die Führungskräfte weiterhin für Menschen mit Behinderungen zu sensibilisieren, damit es zu einem besseren Verständnis im Umgang mit Behinderungen im Arbeitskontext kommt. Ebenfalls muss die Zielausarbeitung zur Umsetzung einer Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen weiterentwickelt werden. Zusätzlich soll angefügt werden, dass eine Auseinandersetzung mit einer barrierefreien Gesellschaft nicht nur für Menschen mit Behinderungen gewinnbringend ist. Zum einen kann jede und jeder im Lebensverlauf eine Behinderung erwerben und zum anderen kann eine frühe Investition in eine barrierefreie Gesellschaft nicht nur für Menschen mit Behinderungen von Vorteil sein, sondern auch für die immer älter werdende Bevölkerung.

9 Literaturverzeichnis

- Araten-Bergman, T. (2016). Managers' hiring intentions and the actual hiring of qualified workers with disabilities. *International Journal of Human Resource Management*, 27(14), 1510–1530. Routledge. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1128466>
- Benelli, N., Zurbuchen, A., Kuehni, M., Streckeisen, P. & Greppi, S. (2023). From disabled people's right to work to the duty to work? Changes in Swiss disability policy and its implementation at the cantonal level. *Social Work and Society*, 21(1), 1–18.
- Böhm, S., Baumgärtner, M. K. & Breier, C. (2019). *Erarbeitung einer Wirkungslandkarte zur beruflichen Inklusion von Menschen mit Behinderungen*. St. Gallen/ Bern. Zugriff am 30.1.2025. Verfügbar unter: https://www.edi.admin.ch/dam/edi/de/dokumente/gleichstellung/Wirkungslandkarteme_hrsprachig/Abschlussbericht_Uni_St._Gallen.pdf.download.pdf/Abschlussbericht_berufliche_Inklusion_Unisg.pdf
- Bundesamt für Sozialversicherungen (BSV). (2023). *Berufliche Eingliederung durch die Invalidenversicherung: Entwicklung 2022*. Schweizerische Eidgenossenschaft. Zugriff am 27.2.2024. Verfügbar unter: <https://www.bsv.admin.ch/dam/bsv/de/dokumente/iv/faktenblaetter/Reporting-IV-Eingliederung-Renten-BVM/zahlen-fakten-2020-berufliche-eingliederung.pdf>
- Bundesamt für Statistik (BFS). (2015). Statistik der sozialmedizinischen Institutionen. Neuchâtel. Zugriff am 30.1.2025. Verfügbar unter: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/wirtschaftliche-soziale-situation-bevoelkerung/gleichstellung-menschen-behinderungen/erwerbstaetigkeit/geschuetzte-arbeit.assetdetail.275279.html>
- Bundesamt für Statistik (BFS). (2020). *Gleichstellung von Menschen mit Behinderungen. Taschenstatistik*. Neuchâtel. Zugriff am 30.1.2025. Verfügbar unter: <https://www.bfs.admin.ch/asset/de/15003394>
- Bundesamt für Statistik (BFS). (2022). Menschen mit Behinderungen. *Menschen mit Behinderungen gemäss Behindertengleichstellungsgesetz. Erhebung über die Einkommen und die Lebensbedingungen (SILC)*. Zugriff am 2.1.2025. Verfügbar unter: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/wirtschaftliche-soziale-situation-bevoelkerung/gleichstellung-menschen-behinderungen/behinderungen.html>
- Bundesamt für Statistik (BFS). (2023a). *Statistischer Sozialbericht Schweiz 2023*. Neuchâtel. Zugriff am 30.1.2025. Verfügbar unter: <https://www.bfs.admin.ch/asset/de/26965416>

- Bundesamt für Statistik (BFS). (2023b). *Porträt der Schweizer KMU, 2011-2021*. Neuchâtel. Zugriff am 30.1.2025. Verfügbar unter: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/industriedienstleistungen/unternehmen-beschaeftigte/wirtschaftsstruktur-unternehmen.assetdetail.28525980.html>
- Bundesamt für Statistik (BFS). (2024). Kleinere und Mittlere Unternehmen. Definition KMU. *Bundesamt für Statistik Sektion Wirtschaftsstruktur und –analysen*. Zugriff am 2.9.2024. Verfügbar unter: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/industriedienstleistungen/unternehmen-beschaeftigte/wirtschaftsstruktur-unternehmen/kmu.html>
- Degener, T. (2003). Behinderung als rechtliche Konstruktion. In T.H. Macho, G. Staupe, H. Zirden & P. Lutz (Hrsg.), *Der [im-]perfekte Mensch: Metamorphosen von Normalität und Abweichungen* (S. 449–466). Köln: Böhlau Verlag.
- Degener, T. (2015). Die UN-Behindertenrechtskonvention. Ein neues Verständnis von Behinderung. In T. Degener & E. Diehl (Hrsg.), *Handbuch Behindertenrechtskonvention. Teilhabe als Menschenrecht- Inklusion als gesellschaftliche Aufgabe* (S. 53–74). Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung.
- Die Bundesversammlung der Schweizerischen Eidgenossenschaft. (2020). SR151.3: Bundesgesetz über die Beseitigung von Benachteiligungen von Menschen mit Behinderungen. *Behindertengleichstellungsgesetz, BehiG*. Zugriff am 25.1.2025. Verfügbar unter: <https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/2003/667/de>
- Die Bundesversammlung der Schweizerischen Eidgenossenschaft. (2024a). SR101: Bundesverfassung (BV) der Schweizerischen Eidgenossenschaft. Zugriff am 25.1.2025. Verfügbar unter: <https://fedlex.data.admin.ch/eli/cc/1999/404>
- Die Bundesversammlung der Schweizerischen Eidgenossenschaft. (2024b). Änderung vom Bundesgesetz über die Beseitigung von Benachteiligungen von Menschen mit Behinderungen. *Behindertengleichstellungsgesetz, BehiG*. Zugriff am 25.1.2025. Verfügbar unter: [https://www.edi.admin.ch/dam/edi/de/dokumente/gleichstellung/amtliches/entwurf_behig.pdf.download.pdf/Bundesgesetz über die Beseitigung von Benachteiligungen von Menschen mit Behinderungen \(Entwurf\).pdf](https://www.edi.admin.ch/dam/edi/de/dokumente/gleichstellung/amtliches/entwurf_behig.pdf.download.pdf/Bundesgesetz%20über%20die%20Beseitigung%20von%20Benachteiligungen%20von%20Menschen%20mit%20Behinderungen%20(Entwurf).pdf)
- Die Bundesversammlung der Schweizerischen Eidgenossenschaft. (2025a). SR220: Fünfter Teil: Obligationenrecht. *Bundesgesetz betreffend die Ergänzung des Schweizerischen Zivilgesetzbuches*. Zugriff am 25.1.2025. Verfügbar unter: https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/27/317_321_377/de

- Die Bundesversammlung der Schweizerischen Eidgenossenschaft. (2025b). SR831.20: Bundesgesetz über die Invalidenversicherung (IVG). *Invalidenversicherung (IVG)*. Zugriff am 28.1.2025. Verfügbar unter:
https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/1959/827_857_845/de
- Die Vertragsstaaten des Übereinkommens. (2014). SR:0.109: Übereinkommen über die Rechte von Menschen mit Behinderungen (BRK). Zugriff am 28.1.2025. Verfügbar unter:
<https://www.admin.ch/dam/gov/de/Bundesrecht/rechte-in-zugaenglichen-formaten/barrierefreie-pdf/BRK.pdf.download.pdf/BRK.pdf>
- Dresing, T. et al. (2006). *Qualitative Evaluation in 100 Stunden. Quick and Clean*. (Institut für Erziehungswissenschaft, Hrsg.). Marburg: Philipps-Universität.
- Ecoplan. (2021). *Gleichstellungsmassnahmen Bundesverwaltung und bundesnahe Betriebe. Bestandesaufnahme*. Bern. Zugriff am 30.1.2025. Verfügbar unter:
https://www.edi.admin.ch/dam/edi/de/dokumente/gleichstellung/Gleichstellung_und_Arbeit/Schlussbericht_Gleichstellung_Menschen_mit_Behinderung.pdf.download.pdf/Schlussbericht_Gleichstellung_Menschen_mit_Behinderung.pdf
- Eidgenössisches Departement des Innern (EDI). (2023). *Teilrevision des Bundesgesetzes über die Beseitigung der Benachteiligung von Menschen mit Behinderungen (BehiG). Erläuternder Bericht zur Eröffnung des Vernehmlassungsverfahrens*. Bern. Zugriff am 30.1.2025. Verfügbar unter:
https://www.edi.admin.ch/dam/edi/de/dokumente/gleichstellung/Behindertenpolitik2023-2026/erlaeuternder_bericht_vernehmlassungsverfahren.pdf.download.pdf/Erlaeuternder_Bericht_zur_Eröffnung_des_Vernehmlassungsverfahrens_Teilrevision_des_BehiG.pdf
- Eidgenössisches Departement des Innern (EDI). (2024a). Gleichstellung und Arbeit. Zugriff am 16.9.2024. Verfügbar unter:
<https://www.edi.admin.ch/edi/de/home/fachstellen/ebgb/arbeit.html#-1768236913>
- Eidgenössisches Departement des Innern (EDI). (2024b). Behindertengleichstellungsgesetz BehiG. Zugriff am 19.9.2024. Verfügbar unter:
<https://www.edi.admin.ch/edi/de/home/fachstellen/ebgb/recht/schweiz/behindertengleichstellungsgesetz-behig.html>
- Eidgenössisches Departement des Innern (EDI). (2024c). Teilrevision BehiG. *Behindertenpolitik 2023-2026*. Zugriff am 21.1.2025. Verfügbar unter:
<https://www.edi.admin.ch/edi/de/home/fachstellen/ebgb/politique-nationale-du-handicap.html>

- Finger, A. (1995). „Welfare reform“ and us. *Ragged Edge*, 15 and 36(November/ December).
- Foster, D. & Wass, V. (2012). Disability in the Labour Market: An Exploration of Concepts of the Ideal Worker and Organisational Fit that Disadvantage Employees with Impairments. *Sociology*, 47(4), 705–721. SAGE Publications Ltd.
<https://doi.org/10.1177/0038038512454245>
- Garland-Thomson, R. (2003). Andere Geschichten. In T.H. Macho, G. Staupé, H. Zirten & P. Lutz (Hrsg.), *Der [im-]perfekte Mensch: Metamorphosen von Normalität und Abweichungen* (S. 419–425). Köln: Böhlau Verlag.
- Garland-Thomson, R. (2017). *Extraordinary bodies : figuring physical disability in American culture and literature. Figuring physical disability in American culture and literature* (Twentieth.). New York: Columbia University Press.
- Gartrell, A. (2010). „A frog in a well“: The exclusion of disabled people from work in Cambodia. *Disability and Society*, 25(3), 289–301.
<https://doi.org/10.1080/09687591003701207>
- Generalsekretariat EDI. (2017). *Arbeit und Gleichstellung für Menschen mit Behinderungen. Überblick über die rechtlichen Grundlagen*. Bern. Zugriff am 30.1.2025. Verfügbar unter: [https://www.edi.admin.ch/dam/edi/de/dokumente/gleichstellung/bericht/SPP_Egalité et travail_BFEH_DE.pdf.download.pdf/SPP_Egalité et travail_BFEH_DE.pdf](https://www.edi.admin.ch/dam/edi/de/dokumente/gleichstellung/bericht/SPP_Egalité_et_travail_BFEH_DE.pdf.download.pdf/SPP_Egalité_et_travail_BFEH_DE.pdf)
- Generalsekretariat GS-EDI. (2024). *Teilrevision des Behindertengleichstellungsgesetzes (BehiG). Ergebnisbericht der Vernehmlassung*. Bern. Zugriff am 30.1.2025. Verfügbar unter: https://www.fedlex.admin.ch/filestore/fedlex.data.admin.ch/eli/dl/proj/2023/101/cons_1/doc_8/de/pdf-a/fedlex-data-admin-ch-eli-dl-proj-2023-101-cons_1-doc_8-de-pdf-a.pdf
- Glaser, B. G. & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. New Brunswick: Aldine.
- Gleeson, B. (1999). *Geographies of Disability* (1. Auflage.). London; New York: Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9780203021217>
- Goodley, D. (2011). *Disability studies: an interdisciplinary introduction*. London: SAGE.
- Gyger, F. (2024). Schweizerdeutsch Übersetzer. Lenzburg: Florian Gyger Software.

- Helfferrich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews* (4. Auflage). Wiesbaden: VS Verlag.
- Hernandez, B., Keys, C. & Balcazar, F. (2000). Employer Attitudes Toward Workers with Disabilities and their ADA Employment Rights: A Literature Review. *Journal of Rehabilitation*, 66(4), 4. Washington, D.C.: National Rehabilitation Association PP - Washington, D.C.
- Hess-Klein, C. & Scheibler, E. (2022). *Aktualisierter Schattenbericht. Bericht der Zivilgesellschaft anlässlich des ersten Staatenberichtsverfahrens vor dem UN-Ausschuss für die Rechte von Menschen mit Behinderungen*. Bern. Zugriff am 30.1.2025. Verfügbar unter: [https://www.inclusion-handicap.ch/admin/data/files/asset/file_de/699/schattenbericht_de_mit-barrierefreiheit-\(1\).pdf?lm=1646212633](https://www.inclusion-handicap.ch/admin/data/files/asset/file_de/699/schattenbericht_de_mit-barrierefreiheit-(1).pdf?lm=1646212633)
- Hirschberg, M. (2022). Modelle von Behinderung in den Disability Studies. In A. Waldschmidt (Hrsg.), *Handbuch Disability Studies* (S. 93–108). Wiesbaden: Springer VS.
- Hofmann, C. & Schaub, S. (2015). *Berufliche Integration durch Ausbildung auf dem ersten Arbeitsmarkt und Gelingensbedingungen. Schlussbericht. Mitfinanziert durch das Eidgenössische Büro für die Gleichstellung von Menschen mit einer Behinderung und die „Stiftung La Capriola“*. Zürich. Zugriff am 30.1.2025. Verfügbar unter: <https://www.hfh.ch/media/1958/download?attachment=&srsltid=AfmBOopTQz3nsmSQwndRGzaVS2VUx7QWmUL9bXhX7CZfmAkzRaTbpbkNG>
- Inclusion Handicap. (2024). Behindertenrechtskonvention (BRK). *Inclusion Handicap*. Zugriff am 24.9.2024. Verfügbar unter: <https://www.inclusion-handicap.ch/de/themen/un-brk-74.html>
- Informationsstelle AHV/IV. (2024). Allgemeines. *Invalidenversicherung (IV)*. Zugriff am 24.9.2024. Verfügbar unter: <https://www.ahv-iv.ch/de/Sozialversicherungen/Invalidenversicherung-IV/Allgemeines#qa-1211>
- Informationsstelle AHV/IV. (2025). Einkommensgrenze. *Glossar*. Zugriff am 16.1.2025. Verfügbar unter: <https://www.ahv-iv.ch/de/Sozialversicherungen/Glossar/term/einkommensgrenze>
- Klein, A. (2022). Gesellschaftskritik: Wie kritisch können, sollen oder müssen die Disability Studies sein? In A. Waldschmidt (Hrsg.), *Handbuch Disability Studies* (S. 471–484). Wiesbaden: Springer VS.

- Knöpfel, R. (2018). *Jung und beeinträchtigt – ein erfolgreicher Weg in die Arbeitswelt. Bestandsaufnahme, Handlungsansätze und Massnahmen zur Weiterentwicklung der erstmaligen beruflichen Eingliederung Jugendlicher und junger Erwachsener mit Beeinträchtigungen*. Zürich. Zugriff am 30.1.2025. Verfügbar unter: https://www.compasso.ch/fileadmin/user_upload/download_center/Bestandsaufnahme-Ersteingliederung-Jung-und-beeintraechtigt.pdf
- Kuckartz, U. (2007). *Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten* (Lehrbuch) (2. Auflage). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kuckartz, U. & Rädiker, S. (2022). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (5. Auflage). Weinheim: Beltz Juventa.
- Kulkarni, M. & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Socialization of people with disabilities in the workplace. *Human Resource Management*, 50(4), 521–540. <https://doi.org/10.1002/hrm.20436>
- Macho, T. H., Staupe, G., Zirden, H., Lutz, P., Aktion Mensch & Stiftung Deutsches Hygiene-Museum. (2003). *Der [im-]perfekte Mensch: Metamorphosen von Normalität und Abweichung*. Köln: Böhlau Verlag.
- Malhotra, R. (2021). New Politics of Disablement. The Contribution of Mike Oliver. In M.H. Rioux, J. Viera, A. Buettgen & E. Zubrow (Hrsg.), *Handbook of Disability: Critical Thought and Social Change in a Globalizing World* (S. 1–5). Singapore: Springer Nature Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-16-1278-7_55-1
- Nadai, E., Gonon, A. & Rotzetter, F. (2018). Costs, Risks and Responsibility. Negotiating the Value of Disabled Workers Between Disability Insurance and Employers. *Swiss Journal of Sociology*, 44(3), 405–422. <https://doi.org/doi:10.1515/sjs-2018-0018>
- Oliver, M. & Barnes, C. (2012). *The new politics of disablement*. Houndmills, Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Pärli, K., Lichtenauer, A. & Caplazi, A. (2008). *Literaturanalyse: Integration in die Arbeitswelt durch Gleichstellung*. Olten. Zugriff am 30.1.2025. Verfügbar unter: https://www.edi.admin.ch/dam/edi/de/dokumente/gleichstellung/bericht/studie_integrationindiearbeitsweltdurchgleichstellung.pdf
- Quinn, G., Degener, T., Bruce, A., Burke, C., Castellino, J., Kenna, P. et al. (2002). *Human Rights and Disability. The current use and future potential of United Nations human rights instruments in the context of disability*. New York; Geneva. Zugriff am 30.1.2025. Verfügbar unter: <https://digitallibrary.un.org/record/477534?ln=en&v=pdf>

- Roessler, R. T. & Rumrill, P. D. (2003). Multiple sclerosis and employment barriers: A systemic perspective on diagnosis and intervention. *Work*, 21(1), 17–23.
- Sabatello, M. (2014). A short history of the international disability rights movement. In M. Sabatello & M. Schulze (Hrsg.), *Human Rights and Disability Advocacy* (S. 13–24). Philadelphia: University of Pennsylvania Press.
- Schmidlin, S., Bühlmann, E., Muharremi, F., Kobelt, E. & Champion, C. (2020). *Beiträge zur sozialen Sicherheit. Bericht im Rahmen des dritten mehrjährigen Forschungsprogramms zu Invalidität und Behinderung (FoP3-IV). Evaluation der Integrationsmassnahmen zur Vorbereitung auf die berufliche Eingliederung*. Bern. Zugriff am 30.1.2025. Verfügbar unter: https://www.bsv.admin.ch/bsv/de/home/publikationen-und-service/forschung/forschungspublikationen/_jcr_content/par/externalcontent_130482312.bitexternalcontent.exturl.pdf/aHR0cHM6Ly9mb3JzY2h1bmcuc296aWFsZS1zaWNoZXJoZWl0LW/Noc3MuY2gvd3AtY29udGVudC91cGxvYWRz
- Schweizerischer Bundesrat. (2024). Vorlage/ Botschaft zur Änderung des Behindertengleichstellungsgesetzes. Zugriff am 25.1.2025. Verfügbar unter: [https://www.edi.admin.ch/dam/edi/de/dokumente/gleichstellung/amtliches/botschaft_behig.pdf.download.pdf/Botschaft zur Änderung des Behindertengleichstellungsgesetzes.pdf](https://www.edi.admin.ch/dam/edi/de/dokumente/gleichstellung/amtliches/botschaft_behig.pdf.download.pdf/Botschaft%20zur%20Änderung%20des%20Behindertengleichstellungsgesetzes.pdf)
- Shakespeare, T. (2003). Betrachtungen zu den Britischen Disability Studies. In T.H. Macho, G. Staupe, H. Zirden & P. Lutz (Hrsg.), *Der [im-]perfekte Mensch: Metamorphosen von Normalität und Abweichungen* (S. 427–433). Köln: Böhlau Verlag.
- Shier, M., Graham, J. R. & Jones, M. E. (2009). Barriers to employment as experienced by disabled people: A qualitative analysis in Calgary and Regina, Canada. *Disability and Society*, 24(1), 63–75. <https://doi.org/10.1080/09687590802535485>
- Staatsekretariat für Wirtschaft (SECO). (2023). Informationsblatt: IAO-Kernarbeitsnormen und Erklärung über grundlegende Prinzipien und Rechte bei der Arbeit. Bern: Staatssekretariat für Wirtschaft SECO. Zugriff am 30.1.2025. Verfügbar unter: [https://www.seco.admin.ch/dam/seco/de/dokumente/Arbeit/InternationaleArbeitsfragen/Kernarbeitsnormen.pdf.download.pdf/Les conventions fondamentales.pdf](https://www.seco.admin.ch/dam/seco/de/dokumente/Arbeit/InternationaleArbeitsfragen/Kernarbeitsnormen.pdf.download.pdf/Les%20conventions%20fondamentales.pdf)
- Stevens, G. R. (2002). Employers' Perceptions and Practice in the Employability of Disabled People: A survey of companies in south east UK. *Disability & Society*, 17(7), 779–796. Routledge. <https://doi.org/10.1080/0968759022000039073>

- Stocker, F. (2017). Türen zur Arbeit öffnen. *Procap-Magazin*, 7–9. Bern. Zugriff am 30.1.2025.
Verfügbar unter:
https://www.procap.ch/fileadmin/files/procap/Publikationen/Dokumente/Magazin/2017/17_04_d_ProcapMagazin.pdf
- Stucki, I. & Kliebens, A. (2018). Gleichstellung in der Arbeitswelt. Zugängliches Arbeitsumfeld mittels einer inklusiven Unternehmenskultur. *Schweizerische Zeitschrift für Heilpädagogik*, 24(3), 1–4.
- Taylor, S. (2004). The Right Not to Work: Power and Disability. *Monthly Review.*, 55(10).
- Tervooren, A. (2003). Einleitung. In T.H. Macho, G. Staupe, H. Zirten & P. Lutz (Hrsg.), *Der [im]perfekte Mensch: Metamorphosen von Normalität und Abweichungen* (S. 416–417). Köln: Böhlau Verlag.
- Theben, B. (2001). Die Diskussion um ein Gleichstellungsgesetz – Zur Interdependenz von Rechtsetzung und Rechtswirklichkeit. In G. Igl & F. Welti (Hrsg.), *Die Verantwortung des sozialen Rechtsstaats für Personen mit Behinderung und für die Rehabilitation* (S. 33–63). Wiesbaden: Chmielorz.
- United Nations (UN). (2006). Convention On The Rights Of Persons With Disabilities - Articles. *Departement of Economic and Social Affairs. Social Inclusion*. Zugriff am 24.9.2024.
Verfügbar unter: <https://social.desa.un.org/issues/disability/crpd/convention-on-the-rights-of-persons-with-disabilities-articles>
- VERBI Software. (2024). MAXQDA, Software für qualitative Datenanalyse. Berlin, Deutschland: Consult. Sozialforschung GmbH.
- Waldschmidt, A. (2011). Symbolische Gewalt, Normalisierungsdispositiv und/oder Stigma? Soziologie der Behinderung im Anschluss an Goffman, Foucault und Bourdieu. *Österreichische Zeitschrift für Soziologie*, 36(4), 89–106. <https://doi.org/10.1007/s11614-011-0005-3>
- Waldschmidt, Anne; & Karim, S. (2022). Was sind Disability Studies? Profil, Stand und Vokabular eines neuen Forschungsfeldes. In Anne Waldschmidt (Hrsg.), *Handbuch Disability Studies* (S. 1–15). Wiesbaden: Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-18925-3>
- World Health Organisation (WHO). (2011). *World report on disability. World Health Organisation (WHO)*. Geneva. <https://doi.org/10.1111/j.1741-1130.2011.00320.x>

10Anhang

10.1 Interviewleitfaden mit Einleitung

Wenn ich im Interview von einer Behinderung spreche, dann meine ich damit eine beliebige Einschränkung physischer, geistiger oder psychischer Art, die Anpassungen im Arbeitskontext erfordert, damit die Person dort beschäftigt sein kann. Dies kann unter anderem auch ein Stehpult nach einem Bandscheibenvorfall oder ein langsam ansteigendes Pensum bei einem Wiedereinstieg nach einem Burn-out sein (z.B. 20 %- 40 %- 60 % Pensum).

Weiterbeschäftigung/ Reintegration

- 1. Ich möchte gerne bei Ihren persönlichen Erfahrungen beginnen: Welche Erfahrungen haben Sie bisher mit der Weiterbeschäftigung von gesundheitlich eingeschränkten Mitarbeitenden gemacht?**
 - a. Welche Herausforderungen haben Sie bei dem Reintegrationsprozess erfahren?
 - b. Welche positiven Erfahrungen haben Sie mit der Weiterbeschäftigung von Menschen mit einer Behinderung gemacht?
 - c. Was haben Sie für diese Personen konkret angepasst?

Neuanstellung

- 1. Welche Erfahrungen haben Sie bisher mit der Neuanstellung von Menschen mit einer Behinderung gemacht?**
2. Inwiefern können Sie sich eine Neuanstellung einer Person mit einer Behinderung in Ihrem Verantwortungsbereich vorstellen?
 - a. Inwiefern können Sie sich eine Anstellung von einem körperlich behinderten Menschen in Ihrem Verantwortungsbereich vorstellen?
 - b. Inwiefern können Sie sich eine Anstellung von einem geistig behinderten Menschen in Ihrem Verantwortungsbereich vorstellen?
 - c. Inwiefern können Sie sich eine Anstellung von einem psychisch behinderten Menschen in Ihrem Verantwortungsbereich vorstellen?

Herausforderungen

- 1. Welche Herausforderungen sehen Sie in ihrem Verantwortungsbereich, wenn es darum geht, Menschen mit einer Behinderung anzustellen?**
 - a. Welche arbeitstechnischen Herausforderungen sehen Sie bei einer Anstellung von Menschen mit einer Behinderung?
 - b. Welche finanziellen Herausforderungen sehen Sie bei einer Anstellung von Menschen mit einer Behinderung?
 - c. Welche sozialen Herausforderungen, zum Beispiel im Team oder gegenüber der Kundschaft, sehen Sie bei einer Anstellung von Menschen mit einer Behinderung?

Unternehmensperspektive

1. Welche organisatorischen Strukturen existieren in Ihrem Unternehmen im Bereich «Gesundheitserhaltung»?
2. Wie ist in Ihrem Unternehmen das Vorgehen, wenn eine angestellte Person gesundheitliche Herausforderungen hat?
3. Welche Ziele hat Ihr Unternehmen in Bezug auf die Beschäftigung von Menschen mit einer Behinderung formuliert?
4. Inwiefern nimmt Ihr Unternehmen als Ganzes die Möglichkeit bereits wahr Menschen mit einer Behinderung anzustellen?
 - a. Welche finanzielle Unterstützung gewährt Ihr Unternehmen, um die Anstellung einer Person mit einer Behinderung zu ermöglichen?
 - b. Welche räumlichen Anpassungen ermöglicht Ihr Unternehmen für die Anstellung einer Person mit einer Behinderung?
 - c. Welche personelle Unterstützung gewährt Ihr Unternehmen, um die Anstellung einer Person mit einer Behinderung zu ermöglichen?

Zukunft

1. **Welche Massnahmen würden Ihnen als Führungsperson die Anstellung einer Person mit einer Behinderung erleichtern?**
 - a. Welche Herausforderungen glauben Sie werden in Zukunft auf Ihr Unternehmen zukommen, in Bezug auf die Anstellung von Menschen mit einer Behinderung?
 - b. Welche Chancen glauben Sie werden in Zukunft auf Ihr Unternehmen zukommen, in Bezug auf die Anstellung von Menschen mit einer Behinderung?
2. Es steht die Idee im Raum, dass Unternehmen ab einer gewissen Grösse verpflichtend eine bestimmte Anzahl Personen mit einer Behinderung beschäftigen sollen. Was meinen Sie zu dieser Idee, eine Beschäftigungsquote für Menschen mit Behinderungen einzuführen?

Abschluss

1. Ich habe nun alle meine Fragen gestellt. Was möchten Sie aus Ihrer Sicht noch ergänzen?

10.2 Transkriptionsregeln

...	drei Punkte	kurze Pause von bis zu einer Sekunde
(Pause)		lange Pause
-	Gedankenstrich	Satzabbruch durch Selbst- oder Fremdeinfluss
.	Punkt	inhaltliches Ende eines Satzes oder Absenkung der Stimme
,	Komma	Unterteilung von Satzteilen für die bessere Lesbarkeit des Textes
(xyz?)		unverständlich, ungenaue Transkription
<u>xyz</u>		starke Betonung eines Wortes
(...)		Ausgelassene Stelle
()		Anmerkung der transkribierenden Person
\$	Dollarzeichen	Signal der Zustimmung der nicht sprechenden Person
Kursiv	Kursiv geschrieben	Schweizerdeutsche Ausdrücke

10.3 Persönliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig verfasst und die den verwendeten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Zürich, 31. Januar 2025



Stephanie Keller

10.4 Verwendung von KI gestützten Programmen

Ein Schweizerdeutsch Übersetzer wurde für das Transkribieren der Interviews verwendet. ChatGPT wurde teilweise verwendet, um Sätze um zu formulieren und die Sprache und den Stil zu verbessern.

DeepL wurde zur Übersetzung von englischer und deutscher Sprache eingesetzt.

Duden Mentor, LanguageTool und das Word Rechtschreibprogramm wurden zur Korrektur des Textes gebraucht.